Fortune Roundtable: 'Geleceğin Dijital Dönüşümü'

FORTUNE

TÜRKİYE

FORTUNETURKEY.COM

ARALIK 2018
17 TL, KKTC: 21 TL

Yapay Zeka İş Dünyasını 25 Yolla Değiştirecek

GIDADA YAPAY ZEKA

KÂRLI HİSSE SEÇİMİ

İNSAN-ROBOT KARIŞIMI

GELECEĞİN 50 ŞİRKETİ

PİYASALARDA HIZ DÖNEMİ

ISSN 1307-8003

GROUPMEDYA

Türk Telekom Prime tarifeleriyle tanışın hayatı kat kat yaşayın

Faturalıya yeni gelene, 12 ay söze
Kampanya kapsamında, taahhütlü fiyatlardan yararlanmak isteyen bireysel abonelerin, SOZ yazıp 5555'e SMS göndermesi gerekir. Faydalar yurt içinde geçerlidir, sonraki döneme devretmez. Aşımlar ücretlendirilir. İlk 3 ay hediye 30 GB internet kampanyasına katılmak için, tarifeye gelen bireysel abonelerimizin, tarifeye geldikten sonraki 90 gün içerisinde PRIME SINIRSIZ yazıp 5555'e SMS göndermesi, SIM kart ve cihazlarının 4.5G uyumlu olması gerekmektedir. Hediye 30 GB internet ve tarife kapsamında sunulan cepte internet kullanım hakkı bittiğinde, toplamda 48 TL olmak üzere, aşım ücreti her 500 MB için 12 TL'den ücretlendirilecek, sonrasında internet kullanımı, hız düşümlü olarak kesintisiz 256 kbps hızla devam edecek ve ek ücretlendirme yapılmayacaktır. İptal halinde cayma bedeli alınır. Taahhüt bitiminde, güncel fiyatlar uygulanır. Detaylar için: turktelekomprime.com

10 GB
2000 DK
Sınırsız SMS
55 TL/AY
İlk 3 ay
ek 30 GB hediye
Türk Telekom
prime
KAT KAT HAYAT

İÇİNDEKİLER

ARALIK 2018, SAYI 135

Yapay Zeka İş Dünyasını Değiştirecek

MATT HEIMER

Yapay zeka yaşamımızın hemen hemen her alanına dokunmaya başlıyor. Fortune'un ekibi, yapay zekanın iş dünyasında şimdiden dönüştürdüğü alanlarda bizleri bir ufuk turuna çıkarıyor.

91

Türk Ytong'un Yeni Amiral Gemisi

ŞULE LALELİ

Kocaeli Dilovası'nda 50 milyon euro yatırımla tamamlanan ve Ekim ayında faaliyete geçen yüksek kapasiteli Türk Ytong Gaz Beton Fabrikası, Türk Ytong'u üretim hacmiyle, dünyanın büyük üreticileri arasına girdi.

104

Ödemeler Görünmez Olacak

AYFER YILDIZ

Mastercard Türkiye ve Azerbaycan Genel Müdürü Yiğit Çağlayan, "Ödeme sistemleri olarak her yerde daha fazla her yer alacağız. Görünmez olacağız ama her yerde olacağız" diyerek yeni hedeflerin ipuçlarını veriyor.

116

Geleceğin Dijital Dönüşümü

CÜNEYT TOROS / ŞULE LALELİ

Schneider Electric Innovation Summit'te şirketlerde inovasyon kültürü, akıllı şehir uygulamalarına yönelik enerji yönetimi çözümlerine ilişkin inovasyon yaklaşımları ve Endüstri 4.0 konuşuldu.

160

Pazarlama Yeni Doğruların Peşinde

ŞULE LALELİ

Fortune Türkiye ve DataExpert iş birliğinde gerçekleşen C-Summit serisinin üçüncü halkası CMO Summit, yeni dünyanın rekabet ortamında CMO fonksiyonunun yükselen değerine dikkat çekti.

176

''THE QUEST FOR HARMONY IS NEVER-ENDING.''

BENJAMIN CLEMENTINE,
MUSICAL ARTIST, WEARS THE
VACHERON CONSTANTIN FIFTYSIX.

VACHERON CONSTANTIN
GENÈVE

ONE OF
NOT MANY.

Quadran

ISTANBUL | 0 212 345 01 01

BRİFİNG

11 ▸ Riskler mi? Fırsatlar mı?
Önümüzdeki yıl ABD Merkez Bankası'nın faiz artırım hızını yavaşlatması gelişmekte olan ülkeler için bir fırsat yaratabilir. Bu doların eskisi gibi güçlü konumunu sürdürmeyeceği anlamına geliyor. Türkiye özelinde ise enflasyon gündemdeki yerini koruyacak gibi görünüyor.
AYFER YILDIZ

FOKUS

25 ▸ IGA Uçmaya Başladı
İstanbul Yeni Havalimanı'ndan Kıbrıs'a yapılan ilk uluslararası uçuş heyecan vericiydi. Londra'daki Mobil Broadband Forum'da havalimanındaki dijital kapsama sisteminin dünyada ilk olduğunun belirtilmesi daha fazla adrenalin yarattı.
KEREM ÖZDEMİR

30 ▸ İnovasyon Yapmayan Şirketler Yetenek Kaybedecek
EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Ortağı ve EY CESA Dijital Hizmetler Lideri Onur Doğan, yeni kuşağın çalıştığı şirketlerde inovasyon aradığını, inovasyon çalışmalarına eğilmeyen firmaların 'yetenek' kaybına uğrayacağı uyarısında bulunuyor.
AYFER YILDIZ

34 ▸ Elektronik Dünyasında OLED Savaşları
OLED ekran teknolojisinin kapkara görüntüsünün arka planında, dünyanın en zengin elektronik şirketlerinin kıran kırana mücadelesi var. **ANDREW NUSCA**

42 ▸ Radisson Collection Dönüşümü
İstanbul'un en güzel boğaz manzaralarından birine sahip Radisson Blu Bosphorus Hotel İstanbul, 2019 yılında Radisson Hotel Grup bünyesindeki en lüks marka olan Radisson Collection'a dönüşmeye hazırlanıyor.
BEGÜM NUR ALKIŞ

56 ▸ Türkiye'de Uçuşlarını Artırıyor
Türkiye varışlı ve çıkışlı uçuş sayısında, 2018'in ilk yarısında,

yüzde 82 oranında bir artış gerçekleştirdi. VistaJet, müşterilerine yolculuklarında kuş tüyü yorganlardan, kabin içi özel kokulara, kristal ve porselen takımlara kadar üst seviye bir uçuş deneyimi sunuyor.
BEGÜM NUR ALKIŞ

FOKUS YATIRIM

66 ▸ Piyasalarda Hız Dönemi
Sermaye piyasalarında algoritmik işlemlerle gerçekleşen alım ve satımlar, bireysel yatırımcıların yeni teknolojiye adapte olmalarını zorunlu kılıyor. **ZEYNEP AKTAŞ**

68 ▸ Yatırımcılara Alternatif Ürün
SPK, 11 Kasım'da yaptığı düzenlemeyle VDMK ihracına konu olabilecek varlık havuzunu genişletti. Yatırımcılar için alternatif ürün seçeneği artarken bankaların sermaye piyasalarından fon sağlama kabiliyeti artıyor.
ZEYNEP AKTAŞ

TUTKULAR

73 ▸ Hediye Rehberi
2019'u karşılamaya hazırlanırken, hayatın farklı alanlarına dokunan; damakta tat, gözde şölen, sevgide anlam içeren özel hediye fikirlerini ve alternatifleri sıraladık.
BEGÜM NUR ALKIŞ

78 ▸ Nişantaşı'nda Şık İtalyan
Jüpiter Grup'un yeni yatırımı İtalyan restoranı Galvin Ristorante, Nişantaşı'ndaki tarihi Maçka Palas'ta açıldı. Tasarımında altı ayrı sanatçının çalıştığı Galvin Ristorante için toplam 16 milyon TL'lik bir yatırım yapıldı.
BEGÜM NUR ALKIŞ

PANERAI

LUMINOR due

TECHNICAL BUT THIN

PANERAI.COM

LABORATORIO DI IDEE.

PANERAI BOUTIQUE

ABDİ İPEKÇİ CADDESİ ALTIN SOKAK NO:2/2, 34267, NİŞANTAŞI-İSTANBUL TEL.0212 291 5959

YAPAY ZEKALI DÜNYA

MERHABA, Fortune'un Aralık sayısıyla beraber bir yılı daha bitiriyoruz. Çok zor geçen bir 2017'nin ardından onu aratmayacak bir 2018 yaşadık. Toplumsal değişimlerin ortasındayız. Hepimizin cebinde bir veya birden fazla akıllı telefon var. Hepimizin dijital dünyada bir veya birden fazla kimliği, temsili var. Bu değişim sadece 10 senede gerçekleşti. Ve 7'den, 70'e hepimizi etkiledi.

Dijital dünya yakın zamanda ortaya çıkan ve henüz gelişme aşamasındaki ama sadece iş anlamında değil, yaşamın genelinde radikal değişimlere yol açacağı öngörülen yapay zekanın da eklenmesiyle; toplumların, ülkelerin ve yönetimlerin gündemine girdi. Bilgilendirme, paylaşım ve katılım sağladı. Şu anda 7,5 milyar olan dünya nüfusunun 2100 yılında 11,2 milyara ulaşması, Hindistanın 5 yıl sonra dünyanın en kalabalık ülkesi olması, gelecek yıllarda en fazla nüfus artışının Afrikada görülmesi bekleniyor. 21. yüzyılda sermayeye dayalı ekonominin yanı sıra, bilgiye dayalı ekonominin gelişme süreci yaşanacak, yaşanıyor. Buna kısaca bilgi ekonomisi diyebiliriz. Dijital nimetlerden yararlanan, internet üzerinden hizmet sunan, sanal veya fiziki boyutları olan, yeni sektörler ve yeni iş modelleri karşımıza çıkıyor, çıkmaya da devam edecek.

Son sayımızı bu gelişmelere bağlı olarak ele aldık. Fortune global editörlerinin hazırladığı 'Yapay Zeka İş Dünyasını 25 Yolla Değiştirecek' haberi, gerekçemiz ne olursa olsun-iş dünyası lideri ya da tüketici olarak-çoğumuzun halen yapay zekanın yapabilecekleriyle boğuşma halinde olduğuna atıfta bulunuyor. Fortune ekibi, yapay zekanın iş dünyasında şimdiden dönüştürdüğü alanlarda bizleri bir ufuk turuna çıkarıyor. İlgiyle okuyacağınızı düşünüyoruz...

Gündeme aldığımız bir diğer haber de 'Geleceğin 50 Şirketi' haberi. Sürdürülebilir ve güçlü bir büyüme sağlayabilecek şirketleri nasıl belirleriz? Fortune 2017 yılında Boston Consulting Group'la (BCG) bir araya gelerek, Future 50'yi ortaya koydu; söz konusu sıralama, şirketlerin uzun vadeli potansiyelini değerlendirecek bir dizi faktörü gözetiyor. Sıralamada, dünyanın yeni yükselen gücü tabir edilen Çin'den çok sayıda şirketin yer aldığı görülüyor. Nedeni ise büyüyen orta sınıf nüfusunun ilginç yeni 'eğer şöyle olsaydı'larla ortaya çıkması olarak özetlenebilir

2018 yılını uğurlarken, Fortune ailesi olarak 2019'un iş ve ekonomi dünyasına bereket ve bol kazançlar getirmesini ve sağlıklı, keyifli ve iyi bir yıl olmasını diliyoruz.

CÜNEYT TOROS
FORTUNE TÜRKİYE YAYIN DİREKTÖRÜ
info@fortuneturkey.com

FORTUNE

İMTİYAZ SAHİBİ
GROUP MEDYA VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ A.Ş. ADINA: NEVZAT ÇALIŞKAN
YAYINCI: BİGE DARUGA ÇALIŞKAN

TÜRKİYE
YAYIN DİREKTÖRÜ Cüneyt Toros / cuneytt@groupmedya.com
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ Şule Laleli / sulel@groupmedya.com
ART DİREKTÖR Kemal Toğanç / kemalt@groupmedya.com
BORSA EDİTÖRÜ Zeynep Aktaş / zeynepa@groupmedya.com
DIŞ HABERLER EDİTÖRÜ Anahid Hazaryan / anahidh@groupmedya.com
TEKNOLOJİ EDİTÖRÜ Kerem Özdemir / keremo@groupmedya.com
FİNANS EDİTÖRÜ Ayfer Yıldız / ayfery@groupmedya.com
HABER MERKEZİ Begüm Nur Alkış / beguma@groupmedya.com
SAYFA SEKRETERİ Adem Samet Tonbul / ademt@groupmedya.com

DİJİTAL
DİJİTAL KOORDİNATÖR Mert Yurtçular / merty@groupmedya.com
DİJİTAL DİREKTÖR Seda Özcan / sedao@groupmedya.com
DİJİTAL İÇERİKLER DİREKTÖRÜ Gizem Kırca / gizemk@groupmedya.com
FORTUNETURKEY.COM İÇERİK DİREKTÖRÜ Ezgi Dilekçi / ezgid@groupmedya.com
DİJİTAL REKLAM REZERVASYON Selim Altınkaynak / selima@groupmedya.com

REKLAM SATIŞ VE PAZARLAMA
GROUP MEDYA VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ A.Ş.
REKLAM GRUP BAŞKANI Gürhan Gezer / gurhang@groupmedya.com
REKLAM GRUP BAŞKAN YARDIMCISI Selim Erem / selimerem@groupmedya.com
REKLAM DİREKTÖRLERİ Ayşegül Akbulutlar / aysegula@groupmedya.com
Nurol Ceylan / nurolc@groupmedya.com
Alev Zorlutuna / alevz@groupmedya.com
REKLAM KOORDİNATÖRÜ Özgür Çokgezen / ozgurcg@groupmedya.com
REKLAM MÜDÜRÜ Gökhan Gülsoy / gokhang@groupmedya.com
BÖLGELER REKLAM DİREKTÖRÜ İsmail Küçük / ismailk@groupmedya.com
BÖLGELER REKLAM KOORDİNATÖRÜ Eren Enes / erene@groupmedya.com
İŞ GELİŞTİRME DİREKTÖRÜ Beliz Büyükönal / belizb@groupmedya.com
EVENT VE PROJELER DİREKTÖRÜ Ebru Döner / ebrud@groupmedya.com
REZERVASYON MÜDÜRÜ Ender Parlar / enderp@groupmedya.com
REZERVASYON VE AR-GE MÜDÜRÜ Seyhan Erat / seyhane@groupmedya.com
REKLAM TEKNİK MÜDÜRÜ Mesut Öztürk / mesuto@groupmedya.com
ABONE VE ESKİ SAYILAR Betül Gökçe / betulg@groupmedya.com
DERGİ ABONELİĞİ HESABI: GROUP MEDYA BİLGİ VE TEKN. TİC. A.Ş.
TEB - KAĞITHANE ŞB. TR96 0003 2000 0000 0023 5443 61
KURUMSAL ABONELİK FİYATI: 22 TL

FORTUNE
EDITOR-IN-CHIEF Clifton Leaf
DEPUTY EDITOR Brian O'Keefe
CREATIVE DIRECTOR Paul Martinez
DIRECTOR OF PHOTOGRAPHY Mia J. Diehl

MEREDITH
CHAIRMAN & CEO Steve Lacy
PRESIDENT & COO Tom Harty
CHIEF CONTENT OFFICER Alan Murray
EXECUTIVE VICE PRESIDENTS Leslie Dukker Doty, Brad Elders, Lauren Ezrol Klein

MEREDITH PARTNERSHIPS, LICENSING & SYNDICATION
(syndication@meredith.com)
BUSINESS AFFAIRS DIRECTOR—Tom Rowland
DIRECTOR, LICENSING OPERATIONS—Richard Schexnider
EDITORIAL DIRECTOR—Jack Livings
EXECUTIVE DIRECTOR, CONTENT MANAGEMENT—Paul Ordoñez

YEREL SÜRELİ YAYIN
FORTUNE Dergisi'nin isim hakkı 1929'dan beri ABD'de yayımlanmakta olan **FORTUNE**'a aittir. Yapılan lisans anlaşması gereği Group Medya ve Bilgi Teknolojileri A.Ş. tarafından Türkiye'de yayımlanmaktadır. Yazı ve fotoğrafların tüm hakları **FORTUNE** Dergisi'ne aittir. Yazılı izin olmaksızın hiçbir şekilde yazı ve fotoğraflardan alıntı yapılamaz. Yayımlanan ilanların sorumluluğu ilan sahiplerine aittir.
FORTUNE TÜRKİYE basın meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder.

Contains material ©2018 Meredith. Used with permission. All rights reserved. Reproduction in whole or in part without written permission is prohibited.
FORTUNE is a trademark of Meredith. Used under License.

YÖNETİM YERİ VE YAZIŞMA ADRESİ
Profilo Alışveriş Merkezi Cemal Sahir Sok. No:33/328 Şişli-İSTANBUL
Tel: 0212 224 93 30 / 0212 335 00 50
YAYIN TÜRÜ Yerel Süreli
BASKI YERİ İstanbul
BASKI TARİHİ Kasım 2018
BASKI Ömür Matbaacılık A.Ş. / Tel: 0212 422 76 00
DAĞITIM Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.

MONT BLANC

Creating new heights

The new Montblanc 1858 Geosphere.
Spirit of Mountain Exploration.

montblanc.com/1858

ROTAP

Istanbul Montblanc Boutique: Abdi İpekci Caddesi No: 53 Nişantaşı · Istanbul · Tel.: +90 (212) 219 26 68
Istanbul Montblanc Boutique: Zorlu Center Levent · Istanbul · Tel.: +90 (212) 353 64 74
Başkent Montblanc Boutique: Arjantin Caddesi 16/B · Ankara · Tel.: +90 (312) 467 68 28

GELECEĞİNİZİ ÖNCEDEN GÖRÜN!

İş ve ekonomi dünyasının referans dergisi **Fortune**,
web sitesi ve sosyal medya ile fark yaratıyor.
Takipte kalın!

FORTUNE

FORTUNETURKEY.COM
fortuneturkey | fortuneturkiye

BRİFİNG

Riskler mi? Fırsatlar mı?

Önümüzdeki yıl ABD Merkez Bankası'nın faiz artırım hızını yavaşlatması gelişmekte olan ülkeler için bir fırsat yaratabilir. Bu doların eskisi gibi güçlü konumunu sürdürmeyeceği anlamına geliyor. Türkiye özelinde ise enflasyon gündemdeki yerini koruyacak gibi görünüyor.

Ayfer Yıldız

EKONOMİ

TİCARET SAVAŞLARI VE daralan likidite koşullarının dünya ekonomilerinde büyüme oranlarını yavaşlattığı görülüyor. 2019 yılında da ekonomilerdeki yüksek borçluluk oranları, ticaret savaşlarının etkisiyle özellikle Uzakdoğu ülkelerindeki yavaşlama sinyalleri gündemdeki yerini koruyacağa benziyor. Bu anlamda, önümüzdeki yılın özellikle global üreticiler için yeni fiyat ve vergi oranlarında kendilerini yeniden yapılandıracakları bir yıl olacağını söyleyebiliriz.

Diğer yandan, ABD Merkez Bankası'nın (FED) faiz oranlarını artırmaya devam edecek olması da özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından risklerin devam edeceğini gösteriyor. Ancak, FED'in büyüme kaygıları nedeniyle faizleri beklendiği kadar hızlı bir faiz artışı yapmayabileceği de beklentiler dahilinde. Analistlere göre bu durumda, 2019 yılı büyümenin azaldığı ancak, finansmanında sıkıntı çekilmediği bir yıl olabilir.

İTALYA KAYGILARI ARTIYOR

Varlık alım programını sonlandırmaya hazırlanan Avrupa Merkez Bankası için de işlerin zor olacağı açık. Avrupa ekonomileri de büyüme sorunlarıyla savaşırken İtalya ekonomisinin borç sorunu ve Brexit masada ciddi bir sorun olarak duruyor. Bu nedenle önümüzdeki yıl İtalyan ve Brexit nedeniyle İngiliz ekonomisindeki sorunlar Avrupa Merkez Bankası'nın bilanço daraltmada acele etmeyeceği bir yıl olabilir. İtalya'nın borcunun GSYH'ya oranı yüzde 130'a ulaşmış durumda. Bu borç sorunu İtalya'nın yanı sıra Avrupa'nın geneli için de bir sorun oluşturuyor. 2019 yılında İtalya'nın Avrupa için yeni bir Yunanistan olup olmayacağı soruları soruluyor. ▷▷

© SHUTTERSTOCK

GELİŞEN ÜLKELER İÇİN FIRSATLAR...

Bu arada analistlere göre, FED'in faiz artırımları konusunda acele etmeyeceğini iyice belli ederse gelişmekte olan ülkelere fon akımının artabileceğini düşünmek gerekiyor. Yine fırsatları gelişen ekonomilerde arayacak uluslararası sermaye, riskleri Avrupa ekonomilerinde görebilir ki bu da fon akımlarını gelişmekte olan ülkelere yönlendirebilir.

Ayrıca, FED'in faiz artırımlarını yavaşlatması doların diğer para birimleri karşısında eskisi kadar güçlü işlem görmemesi anlamına geliyor. Ekonomist, Bilgi Üniversitesi Öğretim Üyesi Murat Sağman, euro/dolar paritesinin önümüzdeki yıl da 1.10-1.15 seviyelerinde işlem görmesini beklediklerini belirtiyor. Sağman, Avrupa Merkez Bankası'nın faiz artırım sürecine girmesi durumunda ise paritenin 1.20'ye çıkabileceğini söylüyor. Diğer yandan, Avrupa ekonomilerindeki sorunlara dikkat çeken Sağman, İtalya riskini vurguluyor. Dolar, yılbaşından bu yana TL karşısında yüzde 40'a yakın değer kazansa da yaklaşık üç aydır düşüş eğiliminde. Haberi hazırladığımız gün dolar 2.30 TL'nin altında işlem görüyordu.

ENFLASYON GÜNDEMDEN DÜŞMÜYOR...

Global ekonomilerin 2018 yılındaki sorunlarını 2019 yılına da taşıyacağı ve bunlara yönelik adımları gündemdeki yerini koruyacağı görülüyor. Peki Türkiye bu ortamdan nasıl etkilenecek? Bilindiği gibi şu anda ekonominin en önemli gündem maddesi enflasyon. Hükümet, eylül ayında yıllık yüzde 24.52'ye çıkan enflasyonun aşağı çekilmesi için bir dizi önlem aldı. Bunun etkilerinin kasım ve aralık enflasyonunda görülmesi bekleniyor. Ancak, 2019 yılının ilk aylarında enflasyonun tekrar yukarı hareketlenmesi öngörülüyor. Enflasyonun yılın ilk çeyreğinde yükseleceğini belirten Murat Sağman, enflasyonun düşmesiyle faizlerde de aşağı yönlü bir seyir başlayacağını söylüyor.

Öte yandan, enflasyonda tek haneli seviyelerin ancak 2020 yılında görülebileceğine yönelik değerlendirmeler de bulunuyor. 2019 Türkiye ekonomisinde enflasyon ve faizleri aşağıya çekip büyümesini sağlayacak finansman kaynakları arayışının devam edeceği bir yıl olacak. Bilindiği gibi önümüzdeki yıl mart ayında yerel seçimler bulunuyor. Bu nedenle ekonomik gelişmeleri yerel seçimlere kadar ve seçimlerden sonra diye ikiye ayırmak gerekebilir. Seçimlere kadar büyüme odaklı politikalar izlenmesi öngörülürken, seçimlerden sonra tasarruf ve yeniden reform odaklı politikalara ağırlık verilmesi bekleniyor.

Analistlere göre, Türkiye seçim sonrasında tasarruf tedbirlerine ve yapısal reformlara ağırlık verebilirse uluslararası fonlardan daha fazla kaynak çekebilir. Tabi bir de uluslararası yatırımcılar için cazip gelecek bir büyüme hikâyesi yaratması gerekiyor. Geçmişte olduğu gibi Avrupa Birliği ile tam üyelik olmasa da stratejik ortaklık gibi daha güçlü siyasi ve ekonomik bağlar kurulması bu hikâyeyi oluşturabileceği ifade ediliyor. Analistler, 2020 yılında Türkiye'nin ekonomi yavaşlasa da cazibesini korumasını öngörüyor.

Sonuç olarak, önümüzdeki dönemde global risklerde artış bekleniyor. Ancak, her risk kendi içinde bir de fırsat barındırır. Bu fırsatları kullanabilen ekonomilerin sorunlarını daha rahat aşabileceği ve öne çıkacağı görülüyor. ■

© SHUTTERSTOCK

TL, SADECE 5 PARA BİRİMİNE KARŞI DEĞER KAZANDI...

YILA 3.78 TL SEVİYESİNDEN başlayan dolar, yıl içinde volatil hareketlerle ağustos ayında 7.21 TL'ye kadar yükseldi. Kasım sonunda 5.30 TL'ye kadar gerilediği görülüyor. Alnus Yatırım Araştırma Müdürü Yunus Kaya'nın yaptığı araştırmaya göre, TL'nin son 5 yılda en güçlü olduğu günler Ocak 2015 sonlarıydı. Kaya, TL'nin en kötü gününü 13 Ağustos 2018'de yaşadığını hatırlatarak, "13 Ağustos tarihinde Türk Lirası dünyanın 192 ülkesinin tam 186 ülkesinde en az alım gücüne düşmüştü. Neyse ki toparlanma geldi ve birçoğunda kayıplar önemli oranda telafi edildi" diyor. TL'nin eylül ve ekimde müthiş bir performans gösterdiğini belirten Kaya, "TL'nin dünya paraları karşısında ekimdeki başarısına rağmen 2018 yılındaki ortalama değer kaybı yüzde 29 oldu. 2018 yılında TL dünyadaki 5 ülkenin parasına karşı değer kazandı. 16 katla Venezuela Bolivarı, yüzde 31 ile Arjantin Pesosu, yüzde 27 ile Liberya doları, yüzde 25 ile Angola Kwanzası ve hesaplanamayan oranda İran Riyali. Son 2 yılda TL'nin dünya paralarına karşı kaybı yüzde 41 oldu" diyor.

AKBANK

Private Banking

Kaybolmayan değerler için

Bizim için varlık, kuşaktan kuşağa aktarılan bir emanettir.
Akbank Private Banking'in uzmanlık ve deneyimiyle,
yatırımlarınız ve varlıklarınız nesiller boyunca korunur, değer kazanır.

Türkiye'nin en iyi özel bankacılık hizmeti*

*EUROMONEY
2006, 2008, 2010, 2011, 2012,
2013, 2014, 2015, 2016, 2017

• İstanbul (Bağdat Cad., Etiler Merkez, Nişantaşı, Yeşilköy) • Ankara • Bursa • İzmir

Türk aile şirketleri 2018'de cirolarını artırdı

YÖNETİM **KPMG'nin Avrupa Aile Şirketleri Barometresi 2018 sonuçlarına göre Türkiye'deki aile şirketlerinin yüzde 70'inden fazlası, son bir yılda cirolarını artırmayı başardı. Ancak Türk aile şirketlerinin dörtte birinden fazlası gelecek 2019'la ilgili kaygılı olduklarını dile getiriyor.**

KPMG'NİN Avrupa Aile Şirketleri Derneği (EFB) ile birlikte hazırladığı Avrupa Aile Şirketleri Barometresi'nin 7'ncisi yayımlandı. Araştırmaya 26 Avrupa ülkesinden, 41'i Türk, bin 576 aile şirketi yöneticisi katıldı. Araştırma, Avrupalı aile şirketlerinin büyük bölümünün önümüzdeki 12 aya güvenle baktığını, buna karşın Türk aile şirketlerinin dörtte birinden fazlasının gelecek yılla ilgili kaygıları olduğunu ortaya koydu.

Araştırmaya Türkiye'den katılan aile şirketlerinin yüzde 71'i, geçtiğimiz 1 yılda cirolarını genel olarak artırdıklarını belirtti. Cirosu artan aile şirketlerinin yüzde 60'ından fazlası yüzde 50'den az, yüzde 10'u ise yüzde 50'den fazla büyümeyi başardıklarını kaydetti.

YENİ İSTİHDAM DÜŞÜK

Araştırmaya göre, her 5 Türk aile şirketinden 3'ü son 1 yılda çalışan sayılarını aynı tuttuklarını ya da personel azaltma kararı aldıklarını söylüyor. Çalışan sayısını artırma kararı alan şirketlerin oranı ise yüzde 37'de kaldı.

SİYASİ BELİRSİZLİK EN BÜYÜK SORUN

Araştırmaya Türkiye'den katılan aile şirketi yöneticilerinin yaklaşık dörtte biri, karşılaştığı en büyük zorluğun 'siyasi belirsizlikler' olduğunu vurguladı. Bu zorluğu sırasıyla 'istikrarsız döviz kurları' (yüzde 18) ve 'kârlılıkta azalma' (yüzde 15) takip ediyor.

BEKLENTİ VERGİLERİN DÜŞÜRÜLMESİ

KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü Başkanı Hande Şenova, Türk aile şirketlerinin yaklaşık yüzde 30'unun, vergi oranlarının düşürülmesinin büyüme hedeflerini tutturmalarına büyük destek sağlayacağını dile getirdiğini söylüyor. Listede ikinci sırada finansman imkânlarına daha kolay erişim (yüzde 24), üçüncü sırada ise altyapının geliştirilmesi (yüzde 10) yer alıyor.

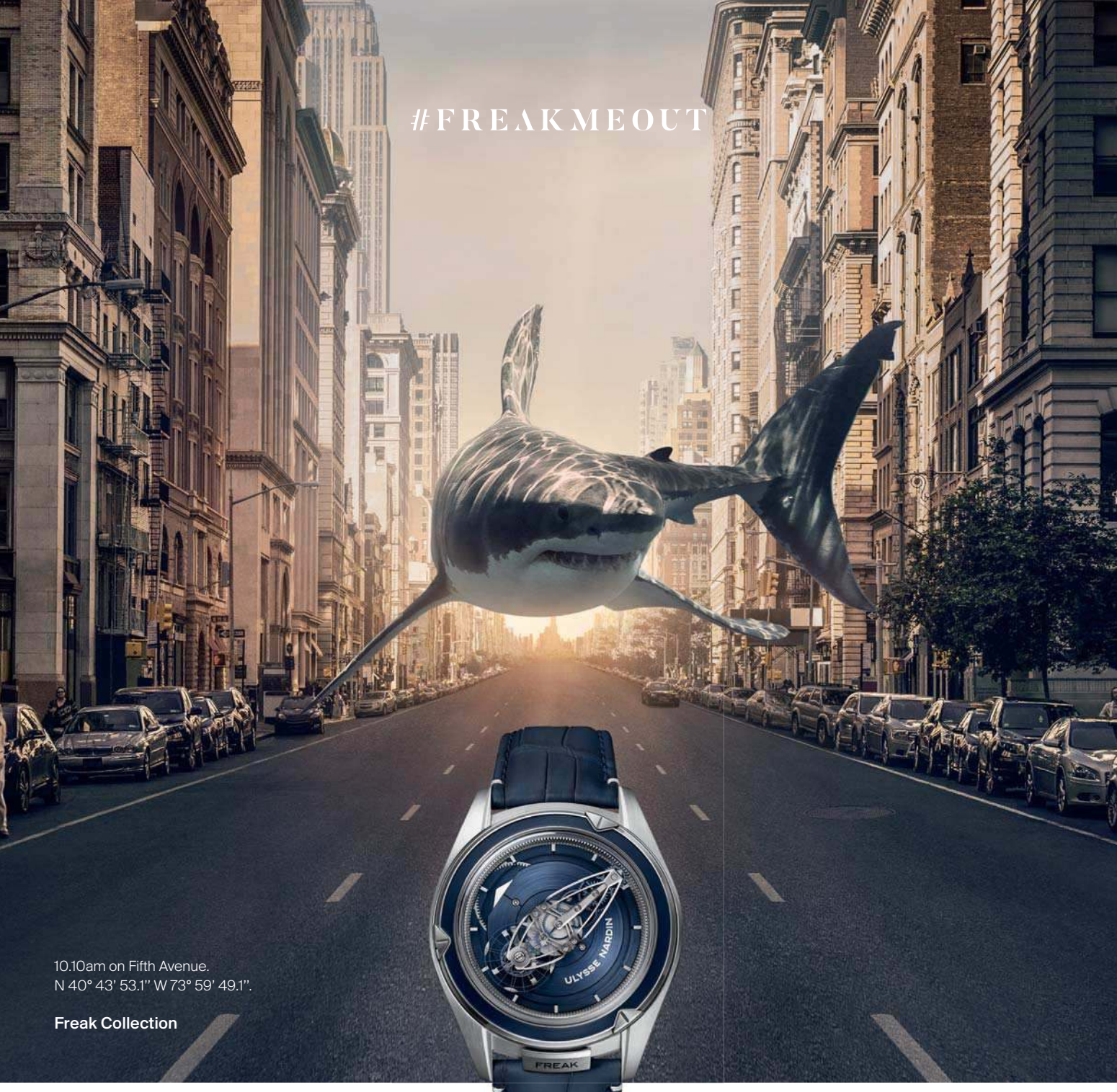
ÖZSERMAYEYE GÜVEN

Türk aile şirketlerinin dörtte biri, önümüzdeki 1 yıllık dönemde finansman açısından özsermayelerine güveniyor. Özsermayeyi yüzde 20'lik oranla banka finansmanı ve yüzde 17 ile endüstriyel anlaşmalar izliyor.

Araştırmanın Türkiye sonuçlarında dikkat çeken satır başları şöyle:

- Türk aile şirketlerinin yüzde 44'ü, son 1 yılda yurtdışı faaliyetlerini bir önceki yılla aynı oranda sürdürdü.
- Türk yöneticiler, gelecek 2 yıllık dönemde şirketlerinin önceliklerini, kârlılığı artırma (yüzde 38), yeni pazarlara yönelme/ihracat yapma (yüzde 19) ve daha inovatif olma (yüzde 16) olarak sıralıyor.
- Türk aile şirketlerinin yaklaşık yüzde 60'ı, yönetimi bir sonraki nesle devretmeyi düşünüyor.
- Türk yöneticilerin yaklaşık yüzde 70'i, aileden olmayan bir CEO'ya görev vermeyi düşündüklerini belirtti.
- Türk aile şirketleri, halka açılmaya Avrupa'dakilerden daha sıcak bakıyor. Halka arz yoluyla şirketini satmayı planlayan Türklerin oranı (yüzde 45), Avrupa genelinin 3 katı.
- Türk aile şirketlerinin yüzde 88'i, strateji planlarının yeni teknolojilere yatırım yapmayı içerdiğini kaydetti.

© SHUTTERSTOCK



10.10am on Fifth Avenue.
N 40° 43' 53.1'' W 73° 59' 49.1''.

Freak Collection

ULYSSE NARDIN
SINCE 1846 LE LOCLE - SUISSE

ŞARK SAATÇİLİK
Cie. Montres d'Orient

Ulysse Nardin Boutique: Etiler – Istanbul +90 212 2570998
Time Square Fine Timepieces and Jewellery: Kanyon AVM +90 212 3531056
Şark Saatçilik: info@sarksaat.com

Endüstriye ilham kaynağı etkili İK

İK IAB Avrupa "Dijital Sektörde İnsan Kaynağı" Raporu'nun ilkini yayınladı. Rapor sektörü oldukça etkileyen nitelikli insan gücü sorununun nedenlerini belirleyerek, çözüm yollarını irdeliyor.

IAB Avrupa Eğitim Komitesi tarafından Araştırma Komitesi desteğiyle hazırlanan rapor hem dijital pazarlama iletişimi sektöründe işe alım yapan yetkililerinin hem de bu alana girmeye hazırlanan adayların yaşadığı zorlukları tanımlıyor. Bu hedef doğrultusunda eğitim ihtiyaçları ve gelecekteki önceliklere odaklanılıyor. Rapor ayrıca işveren ve eleman adaylarının maaş beklentileri, gerekli yetenekler gibi konulardaki algı uyuşmazlıklarını da ortaya koyuyor.

Rapora göre insan kaynakları uzmanlarının ve eğitmenlerin, sektör çalışanları ve potansiyel adaylar için önemli buldukları unsurların başında programatik (yüzde 56) ve Analytics (yüzde 54) geliyor. Bunların yanı sıra video reklamlar (yüzde 39), gelişen teknolojiler (yüzde 37), çapraz medya (yüzde 36) ve içerik pazarlaması (yüzde 35) da önemli konular arasında. Ev-Dışı Dijital (yüzde 11.81), Dijital Ses (yüzde 14.17) ve e-mail pazarlaması (yüzde 14.96) ise eğitim talebi açısından gerilerde yer alıyor.

Raporla ilgili görüşlerini paylaşan IAB Avrupa CEO'su Townsend Feehan şunları söyledi: "Dijital Sektörde İnsan Kaynağı 2018 Raporu, endüstri için değerli bir kaynak oluşturmak adına ilk adım. Bu adım önümüzdeki yıllarda dijital reklam alanındaki nitelikli eleman eksikliğinin üstesinden gelebilmek için gerekli olan öncelikleri belirlememizi sağlayacak."

IAB Avrupa Eğitim Yürütme Kurulu Başkanı ve Wavemaker Türkiye CEO'su Neslihan Olcay ise raporla ilgili şu bilgiyi paylaşıyor: "Anketin sonuçları bizlere sektörde yoğun şekilde nitelikli eleman eksikliği yaşandığını gösteriyor. Katılımcılara göre de bunun en büyük nedenli öğrencileri Dijital çağdaki Dijital endüstri için hazırlamakta yetersiz kalan eğitim sistemi. Bu çalışmanın çıktılarının, gerek sektörümüzdeki kurumlar gerekse de örgün eğitim kurumları tarafından yeni ve gelecekte olabilecek değişikliklerden etkilenmeyen eğitim programlarının geliştirilmesine ilham kaynağı olmasını umuyoruz." ■

© ISTOCK

TURKISH AIRLINES
DÜNYANIN YENİ HAVACILIK MERKEZİNE YOLCULUK
DÜNYANIN EN FAZLA ÜLKESİNE UÇAN HAVAYOLU,
DÜNYANIN YENİ HAVACILIK MERKEZİNDE SİZİ BEKLİYOR.
iGA
TURKISHAIRLINES.COM
A STAR ALLIANCE MEMBER

Netflix fantastik bir hit arayışında

DİZİLER **Mitlere dayanan masallar çok büyük kazançlar sağlayabiliyor.** **Aric Jenkins**

GAMES OF THRONES dışında yeni bir fantastik dizi gündemde; en son uyarlaması tam olarak yeni sayılmaz ama sevilen bir klasikten söz ediyoruz. Netflix ekim ayında C.S. Lewis'nin *Narnia'nın Günlükleri* adlı kitap serisinin yayın haklarını satın alan birkaç yıllık bir anlaşma imzaladı; bu girişim, yayıncılık devinin TV dizileri ve birçok film geliştirme planlarında önemli bir adım olarak görülüyor. Böylece, *Aslan, Cadı ve Dolap*'ı içeren *Narnia* kataloğunun bütün hakları ilk kez tek bir şirketin elinde olacak.

Netflix halen HBO'nun prestijli Emmy ödüllü yapımına eşdeğer ikonik bir fantastik franchise'a sahip. Söz konusu anlaşma 2020 yılında prodüksiyonuna başlanması öngörülen Amazon'un *Lord of the Rings* serisine karşı da bir tür savunma amacı taşıyor. Ancak Netflix'in rakiplerinin de kolay kolay pes etmeye niyetleri yok. AT&T'nin yeni bir isimle gündeme gelen Warner-Media'sı kısa süre önce, HBO dahil film ve televizyon

birimlerini en geç gelecek yıl birleştirecek olan bir yayın hizmetini devreye sokacağını açıkladı. Amazon'un ise J.R.R. Tolkien alemine yaklaşık 1 milyar dolarlık yatırım yaptığı söyleniyor. Tabii ki, *Prince Caspian, Aslan & Co.*'nun getirileri de yabana atılmaz. Disney ve 20th Century Fox'un dağıttığı *Narnia*'nın üç film uyarlaması tüm dünyada şimdiye kadar 1,5 milyar doları aşkın bir gelir sağladı.

Juliana Villegas

İSTANBUL KOLOMBİYA'YA 'ARABULUCU' OLDU

Latin Amerika ülkesi Kolombiya'nın dünyaya açılmak için üs olarak İstanbul'u seçmesi, kentin küreselleşen kimliğinin yeni bir kanıtı.

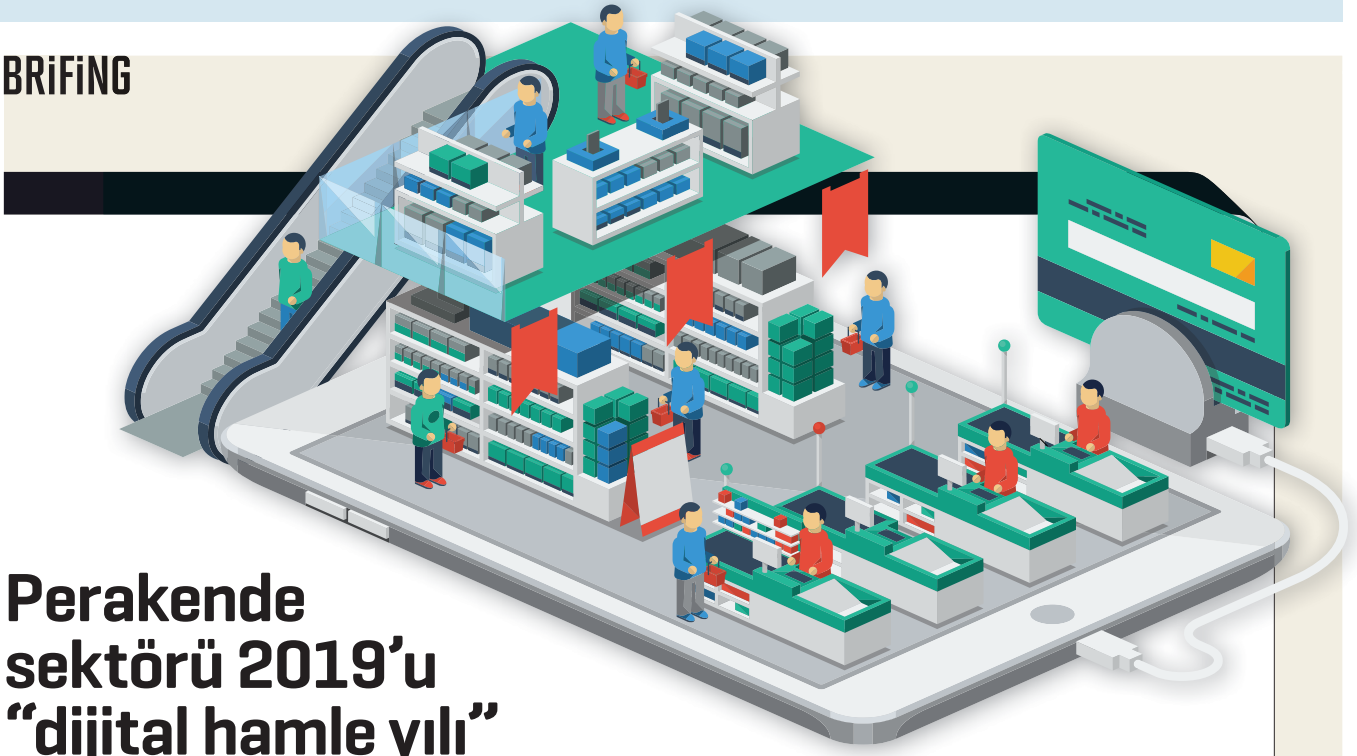
ANAHİD HAZARYAN

TİCARET İSTANBUL artık sadece Türkiye'nin ya da yakın coğrafi bölgelerin değil, uzak kıtalardaki ülkelerin de merkezine dönüşmüş durumda. Nitekim Latin Amerika ülkelerinden Kolombiya, dış ülkelerde yatırım yapmak isteyen iş adamlarını hem Türkiye'nin hem de Avrupa, Asya ve Afrika'nın temsilcileriyle İstanbul'da bir araya getirdi. Kolombiya devletinin yatırım ajansı ProColombia tarafından 17-18 Ekim tarihlerinde gerçekleştirilen Business Matchmaking Forum [İş Eşleştirme Forumu] kapsamında 39 ülkeden 300'e yakın firmanın CEO ve iş adamı İstanbul'da birbirini tanıma fırsatı buldu. Procolombia İhracattan Sorumlu Başkan Yardımcısı Juliana Villegas, İstanbul'u dünya nüfusunun yüzde 70'ini oluşturan Asya, Avrupa ve Afrika kıtalarının merkezinde bulunan bir üs konumunda olması ve uluslararası ticaretteki kilit rolü nedeniyle seçtiklerini kaydetti. Villegas, Türk firmalarından gördükleri ilgiden de çok memnun olduklarını ifade ederken, ProColombia heyeti etkinlik süresince gıda, hazır giyim, endüstri 4.0, metal işleme ve yaşam bilimi sektörlerinde Türkiye'nin önde gelen firmalarını ve teknoparklarını da ziyaret etti.

Tek takım. Tek zafer.

Mercedes-AMG Petronas F1 takımı 5. kez “Pilotlar ve Takımlar” Şampiyonluğu’nu kutluyor.
Sadece birlik olup elde edilebilecek bir başarı.
Bu eşsiz sezon için herkese teşekkür ederiz. **#HiFive**

AMG PETRONAS MOTORSPORT



Perakende sektörü 2019'u "dijital hamle yılı" olarak kullanacak

Dijital dönüşüm perakende sektörünün hem kurumsal ve hem de marka yapılanması 2019'da derinden hissedilecek. Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi içinde yer alan dijital ofisi yapılanması da kamusal tercihlerle bu dönüşümü hızlandıracak bir yapılanma içinde görünüyor.

PERAKENDE

KÜRESEL DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜM DALGALARI

2019'da perakende sektöründe de kendini iyiden iyiye hissettirecek. Perakende sektöründeki en majör etki, değişen tüketici anlayış ve mantalitesi nedeniyle pazarlama ve satışta gelecek. Pazarlama ve satış kavramları çok dijital dönüşüm ortak paydasında eşitlenecek görünüyor. 4 CEO Stratejik İş Ortağı Aydın Yıldız, perakende konusundaki trendleri ve gelişmeleri yorumlarken, 2019'da perakende şirketlerin güruhlar halinde sanal mağaza açmanın sırrını keşfetmek isteyeceklerine değiniyor ve şöyle devam ediyor: "Ve gruplar halinde açacaklar da. Çünkü tüketicinin enerjisi, dijitalde. Tüketici alışverişini dijitale taşımak istiyor. Bu doğal trendler ve ivme perakendeciler tarafından yakalanmak istenecek. Y ve Z kuşaklarının pazarı şekillendiren tercih skalaları da bunda etkin. Sadece bu sebepledir ki perakende sektörü 2019'u dijital hamle yılı olarak kullanacak.

Dijital dönüşüm perakende sektörünün hem kurumsal ve hem de marka yapılanması anlamında tüm yüzey ve derinliklerinde 2019'da derinden hissedilecek. Çünkü Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi içinde yer alan dijital ofisi yapılanması da kamusal tercihlerle bu dönüşümü hızlandıracak bir yapılanma içinde görünüyor. Dijital perakende yükselişte olacak. Perakendeciler on-line görünümlerine her zamankinden daha fazla dikkat edecekler ve bu alana marka ve reklam yatırımı yapacaklar. Kurumsal gelişim stratejilerini bu ana gelişim ekseni doğrultusunda tanımlayacaklar. Dijital marka varlıkları ve dijital entelektüel marka iletişimleri perakendeciler için 2019'da daha fazla ön plana çıkacak.

Bunun en önemli sebebi tüketicinin alışveriş dinamiklerinin hızlı bir değişim göstermesi durumu. Çünkü tüketici dijitalde. Hayat hızla dijitale doğru evriliyor. Ürün incelemeleri, ürün kıyaslamaları, ne, nerede, nasıl sorgulamaları, dijitalde marka deneyimi yaşama tutkusu tek tek ve çoğu zaman hepsi birlikte dijitalin perakende sektöründe de yükselme sebepleri arasında. 2019'da bu nedenle

- Multi-channel (çoklu kanal) kampanya tasarımları.
- Click & Collect Uygulamaları, yani ürünü internetten satın alıp fiziksel mağazadan teslim alma.
- Dijitaldeki bazı kampanyalar ile mağazadaki bazı kampanyaları eşgüdümleme dijitale geçiş aşamasında.
- In-store ordering uygulaması. Yani ürünü mağaza içinden beğenilip mağaza içi kiosktan satın alma deneyimi ile eve gönderilmesinin yapılması.
- Big data ve small data tüketici insight araştırmaları.
- Kullanıcı dostu dijital mecra tasarımları öne çıkacak.
- Mobil uyumluluk ve On-line iş yapma stratejileri değer kazanacak.
- Dijital görünürlük

gibi yeni nesil dijital kavramlar perakendecilerin gündeminde 2019'da hayat bulacak.

© SHUTTERSTOCK

Mini buzul çağı

İKLİM **ABD Havacılık ve Uzay Dairesi (NASA) tarafından son yapılan iklim araştırmaları ortalığı karıştırdı. Bu kış yani 2018-2019 kışında, en son yaklaşık 600 yıl önce görülen Mini Buzul Çağı'nın geri dönebileceğini söyleyen NASA, içinde olduğumuz Uzay Çağı'nın "Buzul Çağı" olarak anılmasına yol açacak kadar etkili soğuklarla karşı olunduğu konusunda uyarıyor. Peki Türkiye nasıl etkilenecek?**

© ISTOCK

GÜNEŞİN EN DIŞ katmanında oluşan güneş lekelerini ve dünyanın en üst atmosfer tabakası "Termosfer"i inceleyen uzmanlar, "Termosfer"in soğuyup daraldığını, güneş lekelerinin kaydedilmiş en düşük hareketlilikte olduğunu açıkladı. 11 yıllık dönemler halinde azalıp çoğalan bu lekeler, iklim koşullarında belirleyici rol oynuyor ve lekelerin az gözlenmesi veya hiç gözlenmemesi, gezegenimizin sıcaklık seviyesini etkiliyor. Termosfer, güneşteki leke hareketliliği yüksek olduğunda ısınıyor, az olduğunda ise soğuyor. Uzmanlar, güneşteki benzer bir uyku evresine 18'inci yüzyılda rastlandığını ve o dönemin tarihe "Mini Buzul Çağı" olarak geçtiğini hatırlatarak ürkütücü bir uyarıda bulunuyor: "Süreç böyle devam ederse, birkaç ay içinde Uzay Çağı'nın rekor soğuklarına hazırlıklı olmalıyız."

Daha önceki raporlarda 2020-2030 yılları arasında yaşanması beklenen aşırı soğuk dönem, NASA'nın yeni araştırmasıyla daha da öne çekildi. NASA ise "Bu kışa dikkat!" diyor ve bu dönemdeki soğumanın 2030'lu yıllara kadar daha çok artacağı da tahminler arasında.

Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB) Meteoroloji Mühendisleri Odası Başkanı Ahmet Köse yaptığı yaptığı açıklamada, konuyu farklı bir açıdan ele alıyor. Köse'ye göre "Mini Buzul Çağı" küresel ısınmayı yavaşlatabilir ve doğa, kendini "Mini Buzul Çağı" ile dengelemeye çalışabilir. Küresel ısınmayla sıcaklığın artı 2 derecede olduğunu, insanların da buna çabuk adapte olduğunu belirten Köse, mini buzul çağında artı 2 derece olan sıcaklığın eksi 1-2 dereceye düşeceğini söylüyor. Köse'ye göre soğuklara insanların değil nesli tükenmekte olan hayvanlar ile bazı bitki türleri uyum sağlayamayacak. Köse şu bilgileri paylaşıyor: "Küresel ısınmayla ilerleyen süreçte Karadeniz'in büyük bölümünde, İstanbul'da da deniz sezonu 4-5 ay sürecek, hatta narenciye yetişecek belki de. Buzul çağıyla beraber ise bitki örtüsü gerilemeye başlayacak. Konya'da belki buğday yetişemeyecek. Son 15-20 yılda sonbahar ve ilkbaharda 25 güne varan düşüşler görülüyor. Yaz mevsimi geçmiş yıllara göre uzadı. Mini Buzul Çağı'nda bunun tersini düşünmek gerekir." ■

Hassas denge

PwC'nin bu yıl "Köşe Ofisteki İhtiyatlı İyimser" başlığıyla yayımladığı 21. Küresel CEO Araştırması'nın yetenek yönetimine ilişkin sonuçlarına göre, dijital dünyada başarı için ihtiyaç duydukları kilit becerilere sahip çalışanları bulma ve işe alma konusu CEO'ların uykularını kaçırmaya devam ediyor. **Şule Laleli**

YÖNETİM

KURUMLARIN tam potansiyellerine ulaşmaları için teknoloji ve yeteneğin işbirliği elzem hale geliyor. Bu işbirliği bir yandan çalışan deneyimini koruyarak çalışanlarla hatta toplumla güvene dayalı bir ilişki kurarken, diğer yandan doğru yetenek ve becerilere sahip iş gücünü bulmayı veya mevcut iş gücünü doğru becerilerle donatmayı kapsıyor. CEO'ların yüzde 76'sı mevcut iş güçleri içinde dijital becerilerin olmamasından endişe duyarken, yüzde 23'ü ise yönetim ekiplerinin dijital becerileri konusunda çok endişeli olduklarını söylüyor. Doğru kararlar alabilmeleri için kurumlarını ilgilendiren dijital fırsatları ve tehlikeleri tam anlamıyla anlamaları gereken liderlere göre bu durum, çok ciddi bir tehdit oluşturuyor.

Otomasyon ve yapay zekâ; verimlilik, üretkenlik ve kârlılıkta artış vaat ediyor ancak bu artış için CEO'ların insan ve makinelerin doğru birleşimini oluşturması gerekli. Başka bir ifadeyle, kurumların iş fırsatları ile otomasyonun istihdam ve güvene olan kaçınılmaz etkisi arasında hassas bir denge kurması gerekiyor.

Birçok CEO bu iş fırsatlarını yeterince hızlı belirlemek konusunda zorlanıyor. CEO'ların yalnızca yüzde 47'si otomasyonun müşteri deneyimini ne şekilde iyileştireceğini bildiğini söylüyor. Giderek daha fazla bireysel işin otomasyonlaşmasıyla işlerin de tanımı değişiyor. Otomasyonlaşmış bir dünyada başarı, makinelerin insanların yerine geçmesi değil; bu ikisinin bir arada çalışması anlamına geliyor.

Bu ölçekte bir iş gücü dönüşümü, dijital çağa uygun bir İK organizasyonları gerektiriyor. CEO'ların yüzde 60'ı bu görüşe katılırken, İK organizasyonlarında köklü değişiklikler yapmayı hedefliyor.

Yetenek yönetiminin diğer sonuçlarına göre;

- CEO'ların yüzde 76'sı, teknolojik değişimin hızını büyüme için bir tehdit olarak görüyor.
- CEO'ların yüzde 69'u liderlik ekibinin dijital becerilerden yoksun olduklarını düşünüyor.
- CEO'ların yüzde 54'ü önümüzdeki 12 ayda çalışan sayısını artırmayı planlıyor.
- Her 7 CEO'dan 1'i otomasyon nedeniyle çalışan sayısını azaltmayı düşünüyor.
- CEO'ların yüzde 86'sı dijital yetenekleri işe alabilmek için çalışma ortamını modernleştiriyor.
- CEO'ların yüzde 77'si ise dijital açıdan en önemli becerilere sahip çalışanların talep ettiği esnek çalışma modellerini hayata geçiriyor.
- CEO'ların yüzde 67'si, işlerinin bir kısmı otomasyonla çözülen çalışanlarını bu yönde eğitmek için kurumsal bir sorumluluğa sahip olduklarını kabul ediyor. F

© ISTOCK

Bu saati özel yapan şey,
her ayrıntısındaki ustalık ve deneyimdir.

Tıpkı Özel Bankacılık hizmetlerimiz gibi.

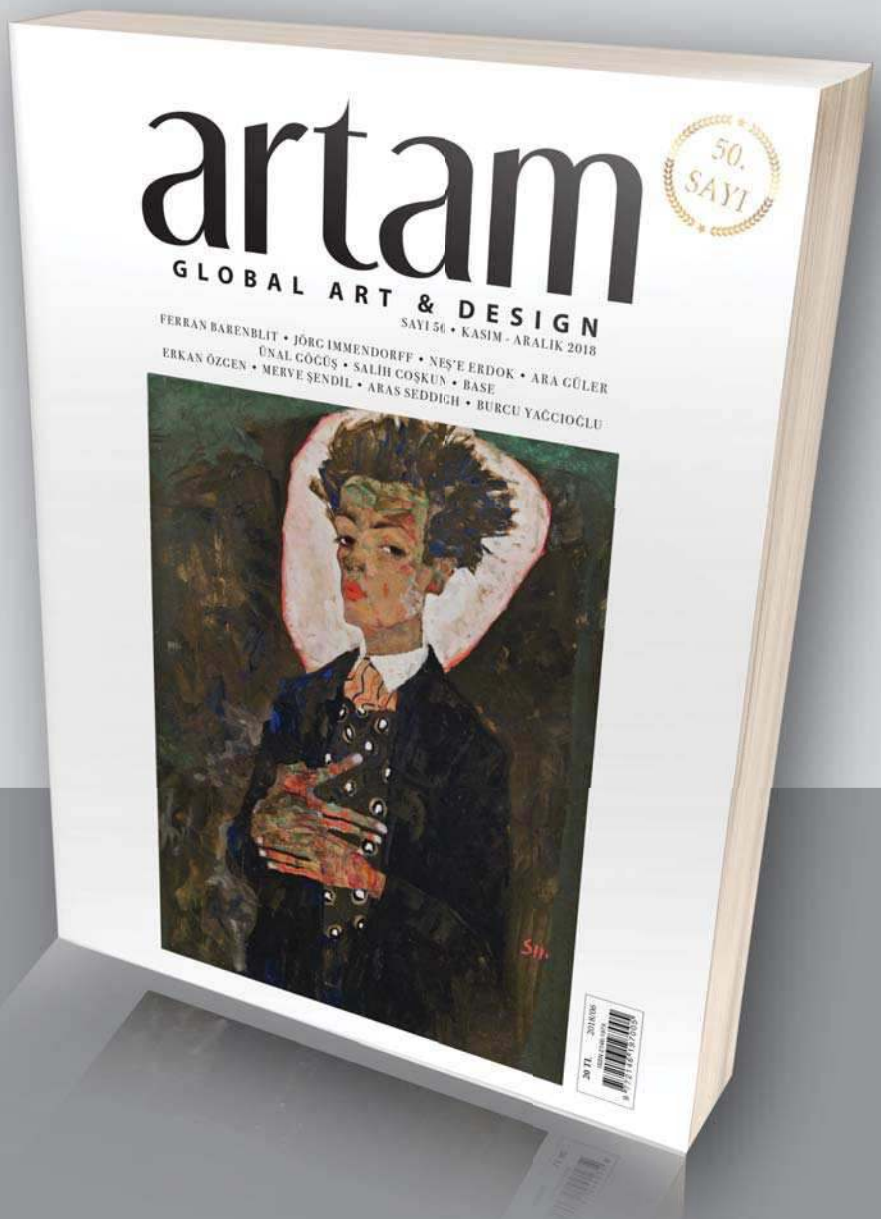
Teknik birikim ve deneyimimizle her ihtiyacınızı
en ince ayrıntısına kadar düşünerek stratejiler geliştiriyor,
sizin için en uygun yatırım seçeneklerini sunuyoruz.

İşte, yıllar boyu süren birlikteliğimizin sırrı bu...

TÜRKİYE İŞ BANKASI | ÖZEL BANKACILIK

SANAT, TASARIM VE YAŞAM DERGİSİ

BARCELONA ÇAĞDAŞ SANATLAR MÜZESİ DİREKTÖRÜ FERRAN BARENBLIT . BANKSY DAVASI ÜZERİNE
JÖRG IMMENDORFF: DÜNYANIN TÜM SEVİLENLERİ İÇİN . 20. YÜZYILIN HAKİKAT USTASI ARA GÜLER
SALİH COŞKUN'UN ORGANİK HEYKELLERİ . ÜNAL GÖĞÜŞ'ÜN YILLARA DAYANAN KOLEKSİYON TUTKUSU
NEŞ'E ERDOK . TÜM İHTİŞAMIYLA RUS AVANGART SANATI . TASARIMDA İÇERİK Mİ, ESTETİK Mİ?
KAMUSAL SANATIN YENİ ROTASI: DOHA . ÇAĞDAŞ SANATLA İÇ İÇE: ÖRGE & ŞAHİN TULGA EVİ



artam
ANTİK A.Ş.

GROUPMEDYA

ANTİK PALACE: SÜLEYMAN SEBA CAD. TALİMYERİ SOK.
MAÇKA 34357 İSTANBUL TEL: (0212) 236 24 60
www.artam.com www.antikas.com

TEKNOLOJİ

YENİ HAVALİMANI UÇMAYA BAŞLADI

İstanbul Yeni Havalimanı'ndan Kıbrıs'a yapılan ilk uluslararası uçuş heyecan vericiydi. Londra'daki Mobil Broadband Forum'da havalimanındaki dijital kapsama sisteminin dünyada ilk olduğunun belirtilmesi daha fazla adrenalin yarattı.
Kerem Özdemir

İstanbul Yeni Havalimanı, tamamlandığında büyüklüğü sayesinde kullanılan teknolojilerin çarpıcı vitrinine dönüşecek.

31 EKİM'DE İSTANBUL YENİ HAVALİMANI'NDAN Kıbrıs'a yapılan ilk uçuş tarihi öneme sahipti. 1 saat 20 dakikalık yolculuk, uçağın içindekiler için Atatürk Havalimanı'ndan yapılandan farklı olmasa da -ve Kıbrıs Ercan Havaalanı'na inişte TAK ile karşılamanın büyüsü içeride o kadar hissedilmese de- Kahramankazan uçağının gerçekleştirdiği bu uçuşta bulunmanın hazzının zirve yaptığı açıkça görülüyordu. İnsan bu deneyimi yaşayınca, Avrupa'nın zenginlerinin zamanında dünyanın en gelişmiş transatlantiği Titanic'in ilk seferi ile okyanusu geçmek için neden limana koştuğunu anlıyor. Sadece orada bulunmanız gerektiğini düşünüyor ve bunu yapmaya odaklanıyorsunuz.

Heyecan sadece uçakta bulunanlara özgü değildi. Uçaktan inenleri karşılayan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanı Tolga Atakan, yeni havalimanından gerçekleştirilen ilk dış hat uçuşunun Kuzey Kıbrıs'a yapılmasının Türkiye'nin kendilerine verdiği önemi göstermesiyle dikkat çekici olduğunu ifade etti. Atakan, uçağın inişini "İstanbul Havalimanı'ndan gerçekleştirilen ilk uluslararası uçuş ülkemize Ercan Havalimanı'na ulaştı. B737-900 uçağı ile gerçekleştirilen ISL-ECN seferini Ercan'da su takı ile karşıladık. Havacılıkta açılan yeni

▷▷ sayfaya önce ECN yazıldı. #KKTC" tweet'iyle Twitter'a da taşıdı.

Ancak teknoloji platformları İstanbul Yeni Havalimanı'na alışma konusunda aynı beceriyi gösterebilmiş değil. Profesyonel ama yeni havalimanına ilk defa giden şoförümüzün kullandığı navigasyonun azizliğine uğrayıp kaybolmamız bize yaklaşık 40 dakika kaybettirdi. Havaalanındaki arkadaşların attığı lokasyona tıklamak da fazla bir işe yaramazken içeriden aldığımız bilgi bir önceki sapaktaki "İstanbul Yeni Havalimanı" tabelasını takip etmenin en iyi çözüm olduğu yönündeydi. Bizim seyahat ettiğimiz tarihte navigasyon, havaalanını "Unnamed Place" olarak gösteriyordu ve o sapağı atlayanlar için haritada bulunulan yer ile havaalanı arasında bir boşluk bulunuyordu. Fiziksel dünyadaki durumda da buydu. Hedefe ulaşmak için "Sora sora Bağdat bulunur" sözünün hakkını vermek gerekti ama sonunda hedefe ulaşmak -görevlilerle diyalog kurarak- mümkün oldu.

Havaalanının kendisi ve içi çölün ortasındaki bir vahadan farksız. Kapıyı bulup terminale ulaştığınızda hafriyat kamyonlarının fink attığı dış dünyaya göre bambaşka bir ortama giriyorsunuz. Kapıda dizilmiş olan sarı, mavi ve siyah taksiler daha sınırlı sayıda yolcu kabul eden havalimanının ekonomiye getireceği katkının ilk göstergesi olarak karşımızda duruyor. Havalimanının çevresinde kurulacak olan Havalimanı Şehri ya da Airport City'nin yaratacağı kısa mesafe trafik kadar şehre ulaşmanın uzun mesafesi de taksileri şimdiden cezbetmiş görünüyor.

Havalimanını inşa eden şirketler için de dünyanın en büyük havalimanını referans listesine yazmak çok büyük bir balık yakalamak anlamına geliyor. Ancak bunun bir de bedeli var. Cengiz Holding Yönetim Kurulu Üyesi Uğur Cengiz, havalimanında bizi karşılayıp birlikte çay içtikten sonra bizi uçağa uğurlarken "Siz gelmiyor musunuz" sorusuna "Bizim çalışmamız lazım. Tamamlayacak çok iş var" yanıtını veriyor. Uğur Cengiz'in

KKTC yapılan ilk uçuşun heyecanı, Titanic ile yolculuk etme hevesini anlamayı sağladı.

işlerin zamanında tamamlanması için sadece mecazi anlamda değil, gerçek anlamda da havaalanında yatıp kalkan yöneticilerin arasında yer aldığını öğreniyoruz.

Cengiz Holding, Mapa, Limak, Kolin ve Kalyon ile birlikte havaalanını inşa eden IGA konsorsiyumu içinde yer alıyor. 1,4 milyon metrekarelik terminal binası ile 90 metrelik çarpıcı kulenin inşasının 42 ay gibi kısa bir sürede tamamlanması şimdiden konuşulmaya başlarken ilk fazda 90 milyon ve tamamlandığında 200 milyonun üzerinde yolcu kapasitesine sahip olacak havaalanının dünya çapında bir referans olacağı aşikar.

Londra'daki Mobile Broadband Forum'da İstanbul Yeni Havalimanı'nın teknolojisi ile gündeme gelmesi Türkiye'de inşaatın ötesinde işler yapıldığına da işaret eden iyi bir örnek oldu. Turkcell ve Huawei'nin iki ay gibi kısa bir sürede kurduğu dünyanın ilk 5G tabanlı havaalanı dijital kapsama sistemi (DIS-Digital Indoor System), Huawei'nin LampSite Sharing çözümünü kullanıyor. 5G mimarisine hazır olan çözümle ilgili sunumda yıllık 150 milyon yolcu kapasitesine hitap etme ve çözümün hazır hale getirilme süresinin yüzde 50 kısalmasına atıfta bulunulurken projeyi anlatan kod sözcükleri, dijital terminal, dijital biniş kapısı, dijital tax-free mağaza, üç operatör için paylaşım modu, 500 Mbps hız kapasitesi ve sanal gerçeklik olarak sıralandı. Turkcell Ana Şebeke Yetenekleri Direktörü Özgür Genç'in sunumu İstanbul'u Londra ve Hong Kong'un arasına taşıdı. Türkiye'deki proje ile ilgili sunumun öncesinde İngiltere'deki bir uygulamanın ve sonrasında da Hong Kong metrosundaki mobil

İTÜ
İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
1773
Dijital
İş Ortağım
Türkiye'nin dijital geleceği için el ele
Türkiye'nin dijital dönüşümüne destek için Vodafone ve İTÜ güçlerini birleştirerek **Future Lab**'ı kurdu.
Gelecek heyecan verici.
Hazır mısın?
vodafone

▷▷ genişbant çözümünün sunumları yer aldı.

Genç, "Havaalanının 150 milyon yolcu hedefi ve bu yolcuların kaliteli servis talep eden üst uçtaki yolcular olması, bizim için önemli bir koşuldu. İkinci önemli konu, 5G'nin artık gelecekte değil üretimde olan bir teknoloji olması nedeniyle bunu 5G'de yapmamızın gerekmesiydi. Üçüncü konu ise, havaalanının 29 Ekim'de açılacak olması nedeniyle sadece üç aylık vaktimizin olmasıydı. Bu sürede Huawei ile birlikte 2 binin üzerinde LampSite kurmamız gerekiyordu. Bunların tamamını başardık" diyor. Çözüm, yolcu sayısının artmasıyla birlikte yeni koşullara uyarlanması için gereken esnekliğe de sahip. İleri teknoloji, hızlı kurulum ve sürdürülebilirliği sağlayan esneklik, İstanbul Yeni Havalimanı'nın ölçeği ile birleştiğinde hız kazanması beklenen 5G projeleri için önemli bir vaka örneği oluşturuyor. Bu çok değerli ve Huawei yöneticilerinin Turkcell ile yeni projeler yapma isteklerini dile getirmelere burada oluşan birikimin değerine işaret eden bir diğer unsuru oluşturuyor.

Yeni havalimanı, Türkiye'de uyarlanan teknolojinin global pazarda ilgi görmesi için önemli bir vitrin işlevini de görüyor ve görecek. Netaş'ın kurduğu altyapı yolcuların pasaport, gümrük noktaları ile check-in kontuarlarında bekleme sürelerini azaltırken 55 bin kişiye eş zamanlı, kesintisiz, hızlı ve güvenli internet sağladığı İstanbul Yeni Havalimanı'nın kablosuz erişim ağı ile Türkiye rekorunu kırdı.

Havalimanının tüm kablolu ve kablosuz alan ağlarını kuran Netaş, bu ağ üzerindeki 5 bine yakın erişim noktasıyla bu rekora imza atarken ikinci bir projeyle de havalimanının veri merkezi bulut otomasyon sistemini kurdu. Netaş CEO'su C. Müjdat Altay, "Sadece ülkemizin değil, bölgemizin de lider sistem entegratörü olma amacını taşıyoruz. Edindiğimiz bu deneyim, bölgemizin dijital dönüşümünde oynadığımız kilit rolde bize önemli referans sağlayacak" diyor.

Güvenlik tarafında Proline'ın yaptıkları da benzer bir yenilikçilik özelliğine sahip. Damar izi okuma teknolojileri, yüz tanıma sistemleri ve 27 km'lik akıllı çitin kurulmasıyla birlikte, projede kullanılacak radarlarla oluşturulacak entegre güvenlik sistemi, havalimanı güvenliği alanında Türkiye'de bir ilk olacak. Yüz tanıma uygulaması, emniyet birimlerinin sistemleriyle entegre çalışacak ve gerekli bilgilendirmeler canlı olarak sağlanacak.

İSTANBUL YENİ HAVALİMANI, HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN EN ÖNEMLİ KULUÇKA MERKEZİ OLACAK.

Yerli bilgisayar üreticisi Technopc ise, İstanbul Yeni Havalimanı'nda oluşan 4 bin adetlik donanım ürünü talebi sayesinde masaüstü, mini, tümleşik, endüstriyel ve kiosk bilgisayarlar olmak üzere beş farklı model ürün tasarlama fırsatı buldu.

Bütün bu alanlarda oluşan birikimin Netaş gibi sistem entegratörlerinin portföyüne girerek çevre ülkeler başta olmak üzere dünyaya aktarılması, Türkiye'nin yeni ekonomisi açısından büyük önem taşıyor. İGA Havalimanı İşletmesi İcra Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü H. Kadri Samsunlu'nun, İstanbul Yeni Havalimanı'nın havacılık teknolojisi adına bir kuluçka merkezi olacağına yaptığı vurgu, bu konuda umut verici. Samsunlu, "Bir teknoloji üssü gibi hizmet verecek ve dünyanın en akıllı havalimanlarından biri olacak İstanbul Yeni Havalimanı, havacılık sektörünün en önemli kuluçka merkezlerinden biri olacak. Hedefimiz, fikri olan herkesi burada, İGA Bilişim Platformu'nda buluşturmak. İstanbul Yeni Havalimanı'nın bilişim altyapısından sorumlu olacak bu şirket Türkiye'nin teknolojik kalkınma sürecine de büyük bir ivme katacak. Nihai amacımız İstanbul Yeni Havalimanı'ndaki teknolojik deneyimi, Türkiye'nin büyüme hamlesiyle ülkemizde ve bölgede yapılacak diğer havalimanlarına aktarmak, teknolojiyi millileştirmek ve teknoloji ihracını artırmak. Bunun yanı sıra Türkiye ve bölgedeki akıllı bina sistemlerini inşa ederek bu sistemleri işletmek istiyoruz" diyor.

Bu sözler, Fortune Türkiye Dijital olarak IGA şantiyesinde İstanbul Yeni Havalimanı CIO'su Ersin İnankul ve ekibi ile teknoloji şirketlerini bir araya getirdiğimizde vurguladığımız en önemli konuyu oluşturmuştu. İnankul da o zaman bu vizyona sahip olduklarını belirterek bizi sevindirmişti. Bugün bunun Samsunlu'nun ağzından vizyon olarak ifade edilmesi, IGA'nın kendisinin de uçacağına olan inancımızı güçlendiriyor.

TURKISH AIRLINES

Miles&Smiles

WI-FI ŞİFRESİNİ VERİYORUZ: MILES&SMILES

Classic ve Classic Plus Miles&Smiles üyeleri Wi-Fi ağı olan Türk Hava Yolları uçaklarında ücretsiz 10 MB Wi-Fi hizmetinden yararlanıyor, uçuşun keyfini internetle çıkartıyor.

Wi-Fi **ONBOARD**

milesandsmiles.com | 444 0 849 | /milesandsmiles

İNOVASYON YAPMAYAN ŞİRKETLER 'YETENEK' KAYBEDECEK

EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Ortağı ve EY CESA Dijital Hizmetler Lideri Onur Doğan, yeni kuşağın çalıştığı şirketlerde inovasyon aradığını, inovasyon çalışmalarına eğilmeyen firmaların 'yetenek' kaybına uğrayacağı uyarısında bulunuyor. **Ayfer Yıldız**

EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Ortağı ve EY CESA Dijital Hizmetler Lideri Onur Doğan

DENETİM VE DANIŞMANLIK şirketlerinden EY, önümüzdeki iki yıl boyunca inovasyona 1 milyar dolar yatırım yapmayı planlıyor. Verilen bilgiye göre, 1 milyar dolarlık yeni yatırım EY'nin halihazırda yaptığı kayda değer miktardaki yıllık teknoloji yatırımına ek olarak yapılacak. Söz konusu yatırım, mali hizmetler, siber risk yönetimi, yönetilebilir hizmetler gibi alanların yanı sıra dijital vergi ve denetim hizmetleri gibi alanlarda yeni teknoloji tabanlı hizmetler ve çözümler ortaya koymak için kullanılacak.

EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Ortağı ve EY CESA Dijital Hizmetler Lideri Onur Doğan, "EY, teknoloji yatırımlarıyla, müşterilerine büyük çaplı teknolojik değişim ve dönüşüme ayak uydurmanın yanı sıra dönüşümün bir adım ilerisinde olma konusunda destek vermeyi amaçlıyor. Söz konusu yatırımlar ile işletmelerin büyüme hedeflerini gerçekleştirmelerine katkı sağlayarak sanayinin de gelişmesi hedefleniyor" diyor.

İnovasyona çalışmalarına eğilmeyen firmaların 'yetenek' kaybına uğrayacağı uyarısında bulunan Doğan, yeni kuşağın çalıştığı şirketlerde inovasyon aradığını söylüyor. İş yapış şekillerinin değişmesini öngördüklerini kaydeden Doğan, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik uygulamalarının daha fazla kullanılacağını belirterek şöyle diyor: "Yeni kuşak, eski kuşağın işini yapmayacak, yeni işler yapacak. Örneğin, siber güvenlik uzmanı, veri bilimcisi şu anda şirketlerin en fazla aradığı elemanlar. Bir taraftan robotlar nedeniyle bazı meslekler kaybolurken başka alanlarda yeni meslekler ortaya çıkıyor. Bu nedenle çalışanların kendilerini yenilemeleri gerekiyor. Diğer yandan,

▲ FOTOĞRAF ERHAN TARLIĞ

Doğaya
DÖNÜŞ
SARAR
SARAR.COM | SHOP.SARAR.COM

insan ömrü uzadığı için çalışanlar farklı alanlarda ikinci kariyer yapmaya başladılar. Şirketlerin de bu yeni iş ortamına kendilerini hazırlamaları için inovasyona ağırlık vermeleri gerekiyor."

EY'ın bu öngörülerle inovasyon hamlesi yaptığını belirten Doğan, dijital dönüşüm ve inovasyonun EY için iki farklı kavram olduğuna dikkati çekiyor. Çünkü, dijital dönüşüme yatırım yapan şirketler, bundan tam verim elde edemeyebiliyorlar. İşte bu noktada inovasyon devreye giriyor. Bu anlamda bir inovasyon kültürü oluşturmak gerekiyor. Onur Doğan, inovasyon için beş kritik noktaya dikkat çekiyor: "Birincisi inovasyon stratejisi. İş modellerini inovatif düşüme yöntemleri olmadan yapamazsınız. Sektörler artık birbirinin içine girmeye başladı. Örneğin, telekom sektörü finans sektörüne yatırım yapıyor. Bir banka e-ticaret işine, bir perakende şirketi lojistik işine girmeye çalışıyor. Bunlar ancak inovatif düşünme ile olabilir. İkincisi ekosistem. EY olarak her ülkede 20 start-up'tan oluşan bir ekosistem oluşturuyoruz. Start-up'lar kalıpları kırıyor. Bu ekosistemden yararlanmak gerekiyor. Üçüncüsü kültür. Şirket içinde inovasyon kültürünü yaymak gerekiyor. Dördüncüsü yönetim yapısı. EY'da inovasyondan sorumlu ekipler var. Şirketlerde de bu işlerle ilgilenecek ekipler olmalı. Beşincisi ise teknoloji. Bir fikri ürünü dönüştürmek gerekiyor."

Bu arada, EY'ın globalde inovasyon çalışmaları artık ürünlere de dönüşmeye başlamış. Örneğin, elektrikli araçlar konusunda bir blockchain platformu oluşturulmuş. Doğan, Türkiye'de de özellikle müşteri deneyimi konusunda ürünleşmeyi bekleyen projeler olduğunu belirtiyor.

CİRONUN YÜZDE 1-3'Ü İNOVASYONA

Türk şirketlerinin inovasyon konusundaki durumu konusunda ise Doğan, "Yurtdışında şirketler cirolarının yüzde 5-10'unu inovasyona ayırıyorlar. Türkiye'de ise cironun yüzde 1-3 inovasyona ayrılıyor. Ancak, Türkiye'de bütçeler küçük olsa da ekosistemdeki girişimciler güçlü ve ataklar. Genç kadrolar Türkiye'yi avantajlı hale getiriyor. Türk start-up'larının eksiği network" değerlendirmesinde bulunuyor.

Onur Doğan, sorumlu olduğu Doğu Avrupa, Rusya ve Orta Asya Bölgesi'nde inovasyon konularında hangi ülkenin öne çıktığı sorusuna, "Polonya" yanıtını veriyor. Nedeni ise Polonya'daki şirketlerin inovasyona cirolarının yüzde 15'ini ayırmaları. Bu da ülke genelinde farklı bir atmosfer oluşturmuş. Otel ve restoranlar start-up'ların şirketlere kendilerini tanıttığı birer alan olmuş. Doğan'a göre, önümüzdeki dönemde Türk start-up'ları da bu konuda bir atılım yapacak. Türk şirketlerinin inovasyon çalışmalarında ağırlıklı olarak müşteri deneyimine odaklandığı belirten Doğan, daha sonra otomasyon süreçlerinin geldiğini söylüyor.

İnovasyon konusunda çalışmak isteyen şirketlerin bu sürece nasıl başlayabilecekleri konusunda Doğan, "İnovasyon çalışmalarının çerçevesi önce farkındalıkla başlıyor. Sektöründe, verdiği hizmetlerde ve dokunduğu müşterilerde nelere hakim? Şirketin senaryolar oluşturmadan bunlarla ilgili verileri toplaması lazım. İkinci aşamada şirket içinde sıfırdan bir inovasyon projesi oluşturmak için ekipler oluşturmalı. Bu farklı departmanlarda çalışanlardan oluşmalı. Üçüncüsü ise fikirlerin uygulanabilirliğine bakmak gerekiyor" diyor.

Dünyada şirketlerin artık çok dinamik olması gerektiğini anlatan Doğan, 2030 yılında S&P 500'de yer alan şirketlerin komple yenileneceği beklentisini hatırlatıyor. Doğan, firmalara şunları söylediklerini belirtiyor: "Önümüzdeki üç yıl içinde şu andaki yerinizde olmayacaksınız. Orayı koruma imkanınız olmayacak. Ya yukarı çıkacaksınız ya da aşağı ineceksiniz. Bir de artık sektörler birbirinin içine giriyor. Şirketlere, "Siz hangi sektörlere yatırım yapacaksınız? Müşterinizin ihtiyaçlarına karşı bir iş fikriniz var mı?" sorularını soruyoruz. Çünkü, daha kapsayıcı olan, müşterisini takip eden, ona yeni iş fikirleri götüren firmalar öne çıkacak."

Önümüzdeki dönemde perakende sektörünün çok fazla değişmesini beklediklerini ifade eden Onur Doğan, "Perakende kavramı yeni bir tanıma gidiyor. Örneğin, kasa kullanımı azalıyor. Gelecekte belki artırılmış gerçeklikle alışveriş yapacağız. Mağazalar ürünlerin sergilenmesinden ziyade ilgiye göre yeniden şekilleniyor. Telekom ve finans sektöründe de büyük yatırımlar yaşanıyor. Diğer taraftan, perakendenin yanı sıra otomotiv sektörü de çok değişecek. Artık aidiyet duygusu ortadan kalkıyor. İnsanlar araba sahibi olmaktan ziyade seyahat deneyimi yaşamak istiyor. Ayrıca, ev sahibi olmak yerine konaklama satın almak istiyor. Bu şekilde müşteri beklentileri doğrultusunda hizmetlerin evrildiğini görüyoruz" diyor.

KİŞİSEL ASİSTANLAR HAYATIMIZDA...

Bu arada, müşteri deneyimleri farklı talepleri gündeme getiriyor. Örneğin, devamlı aynı e-ticaret sitesinden alışveriş yapan bir müşteri, o sitenin zevkine uygun ürünleri göstermesini istiyor. Bu noktada dijital asistanlar devreye giriyor. Doğan, "Araştırmalara göre, insanların yüzde 47'si dijital asistan kullanmaya hazır. Dijital asistanlar gümbür gümbür geliyor. Türkiye'de de bu konuda çalışmalarımız bulunuyor. Bazı firmalara bu konuda modeller oluşturduk. Bu konuda çalışmalar yapan Türk firmaları bulunuyor" diyor.

EVİNİZ GÖLE KAÇ ADIM?

Mesa Orman'da bir şehir ormanının yanı başındaki evinizde,
doğal bir göle birkaç adım uzakta yaşamanın da keyfini çıkaracaksınız.

Gerçek fotoğraftır.

mesa MESKEN

mesa ORMAN
ÇUBUKLU

ELEKTRONİK DÜNYASINDA OLED SAVAŞLARI

OLED ekran teknolojisinin kapkara görüntüsünün arka planında, dünyanın en zengin elektronik şirketlerinin kıran kırana mücadelesi var. **Andrew Nusca**

TEKNOLOJİ **SON ZAMANLARDA DİJİTAL BİR EKRANA BAKTINIZ MI?** Tabii ki, evet. Boynunuz akıllı telefonun üzerine eğildi, bir arabanın eğlence sistemine göz attınız ve büyük ekran televizyona bön bön baktığınız da oldu. Hatta içten içe, ekrana bakmakla geçirdiğiniz süreyi hesaplayan iPhone'unuzun Screen Time uygulamasının saydığı dakikaları birilerinin görebileceği düşüncesi sizi dehşete düşürüyor. (Siyasi sosyal medya iletilerine cevap vermek için harcanan süre: Ortalamanın iki saat üzeri.)

Şu bir gerçek ki, parıldayan ışık panellerine yöneliminiz biraz hayvansı içgüdülerle, biraz da ışığa yönelen kelebeklerin ruh haliyle açıklanabilir. Peki en son bu ekranlara baktınız mı? Her zaman olduklarından... nasıl desek, çok daha iyiler. Hatlar daha canlı, ışıklar daha göz alıcı ve koyu siyah rengin içinde kaybolmuş hissediyorsunuz. Eski cihazlarınızdaki ekranlardan farklı gözüküyorlar. Bunun nedeni, OLED adını verdiğimiz teknoloji.

Organik ışık saçan diyot anlamındaki OLED son on yılın baskın görüntü teknolojileri olan LED ve LCD'den birkaç harf almış olsa da, temelde bu ikisinden çok farklı. LG Electronics'in ABD sözcüsü John Taylor, "OLED kendi ışığını yayıyor ve piksel kalitesi söz konusu olduğunda da gerçekten, benzerlerinden farklılaşan avantajlar sunuyor" diyor. "Her bir piksel ayrı ayrı kontrol edilebilir ve bu da mükemmel düzeyler sağlayabileceği anlamına geliyor; muhteşem bir görüntü elde etmek için en önemli unsur bu."

OLED'in özelliklerine paralel fiyatı da yüksek. Telefonlardan (Samsung'un 720 dolarlık Galaxy S9'u) televizyonlara (LG2nin 2000 dolarlık C8'i), yer aldığı ürünlerin en üst pazar segmentine hakim oluyor. En önemlisi ise, Samsung, LG ve Sony gibi yalnızca az sayıda şirket sınırlı sayıdaki arzı kontrol ediyor.

Pazar araştırma şirketi IHS'de ekran teknolojisi analizinde önde gelen isimlerden Jerry Kang, "hemen hemen her şirket Samsung'la rekabet etmek için yatırım yapıyor" diyor. "Başkaları da hemen onu izlemeye çalışıyorlar."

Kang'ın şirketi, bu yılki 26 milyar dolarlık global OLED pazarının büyük ölçüde mobil cihazlar sayesinde 2022 yılında 37,5 milyar dolarlık bir satış rakamına ulaşacağını tahmin ediyor. Kimin kazanıp, kimin kaybedeceği cihaza bağlı: Samsung dünyanın önde gelen iki telefon üreticisine (kendisine ve Apple'a) OLED ekranları sağlıyor; ancak OLED'e karşı alınan erken bir karar istemeyerek de olsa, premium televizyon pazarının LG ve Sony'ye teslim edilmesine yol açtı; nitekim IHS'ye göre, bu ikisinden her biri geçen yılki toplam satışların üçte birinden fazlasını gerçekleştirdi. (Samsung'un söz konusu teknolojinin geliştirilmesine 18 yıl önce yatırım yapmaya başladığını ifade eden bir Samsung Display sözcüsü "kesinlikle inanıyoruz ki, OLED ekranlarımızla olanaklar dünyasını genişletmeye devam edebileceğiz "diyor.)

OLED fiyatları düşmeye devam ettiğinden ve bir zamanların premium inovasyonu artık yaygın kullanımlı bir ürüne dönüştüğünden, savaş gittikçe kızışıyor. ■

Berlin'deki 2017 IFA tüketici elektroniği şovunun ziyaretçileri LG tarafından üretilen OLED ekranı dikkatle inceliyorlar.

© KRISZTIAN BOCSI—BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES

BAZILARI ÖNDEN GİDER

Yapı Kredi Portföy Yönetimi olarak bu sene de sektöre öncülük ettik.
Türkiye'nin seçkin finans kuruluşlarından biri olan
Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği'nden ve dünyanın saygın finans dergilerinden
"en iyi portföy yönetimi şirketi" dahil toplam sekiz ödül aldık.

Yurt içi ve yurt dışında başarısını kanıtlamış bir portföy yönetimi şirketiyle
çalışmak isteyen herkesi bekleriz.

Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği
Portföy Yönetim Faaliyeti
Emeklilik Yatırım Fonları Getiri Lideri, 2017

Global Brands Magazine
Yatırım Ödülleri
En İyi Portföy Yönetimi Şirketi, Türkiye 2018

Business Vision Magazine
En İyi Yatırım Stratejisi, Türkiye 2018

International Business Magazine
En İyi Portföy Yönetimi Şirketi, Türkiye 2018

Wealth & Finance International
En İyi Portföy Yönetimi Şirketi, Türkiye

Wealth & Finance International
Emeklilik Fon Yönetiminde Saygın Lider, Türkiye

Global Business Outlook
En İyi Portföy Yönetimi Şirketi, Türkiye 2018

Global Business Outlook
En İyi Emeklilik Fon Yöneticisi, Türkiye 2018

YapıKredi
Portföy Yönetimi

CEO'LAR MANİFESTOSU

Cinsiyet eşitsizliğine dikkat çekmek önemli bir adım atılmasını sağlayan PWN İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı Aylin Satun Olsun, yaptıkları işin manifestosunu, ciddi bir öz değerlendirme olarak tanımlıyor. **Şule Laleli**

PWN İSTANBUL YÖNETİM KURULU BAŞKANI AYLİN SATUN OLSUN, eşitlik elçisi pek çok liderin gelecek dönem iş dünyasında önemli farkındalıklara liderlik edeceklerine inanıyor.

Cinsiyet dengesine ulaşmayı hızlandırmak için PWN İstanbul manifestosunun özü nedir?
Toplum ve iş hayatında cinsiyet dengesine ulaşmayı hızlandırmak amacıyla çalışmalarını sürdüren PWN, kadın ve erkekler için güvenilir, ulaşılabilir, samimi bir gelişim platformu ve profesyonel bir network ağı. Türkiye'de de bu hedef için 2013 yılından bu yana çalışıyoruz. Başından beri hem global alanda hem de Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine giden yolda, dengeli bir liderlik haritası için erkeklerin de toplumsal cinsiyet eşitliği hareketine katılması gerektiğine inanıyoruz. İki yıl önce iş yaşamında erkek CEO'lardan başlayarak, C-Level erkekler arasında bir farkındalık oluşturacak bir çalışma yapmak istedik. 2016 Kasım ayında, PWN İstanbul tarafından 40 CEO'nun katılımı ile bir atölye çalışması gerçekleştirdik. Yerli ve yabancı şirketlerden, Türk ve yabancı CEO'ların katıldığı toplantıda, CEO'lar kişisel, sosyal ve kurumsal yaşamdaki cinsiyet eşitliğini ve önündeki engelleri tartıştı. Bu çalışmanın sonunda Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekleyen CEO'lar Manifestosu oluşturuldu. PWN Eşitlik Elçisi CEO'lar Hareketi hayata konuldu. Manifesto çalışmasına destek veren CEO'lardan başlayarak, akabinde tüm CEO'lara ulaşma hedeflendi. CEO'lar ve C-Level yöneticilerin farkındalığını arttırmak için onlara 'Elçi' olma önerisi getirildi. Cinsiyet Eşitliği Elçilik Sözleşmesi ile CEO'lar Eşitlik Elçisi olmayı kabul ediyor ve kamuoyunda farkındalık yaratmak için gönüllü olacaklarını teyit ediyor. Bu konuda kurumlarında ve çevrelerinde değişim yaratmak için çalışmalara başlıyorlar.

Erkek CEO'ların konuya yaklaşımı nasıl oldu? Alınan tepkilerle ilgili görüşler...
Mevcutta 60 CEO Eşitlik Elçilerimiz arasına katıldı. Destek elçileri arasında; Ahmet Pura Reklamverenler Derneği (RVD) Yönetim Kurulu Başkanı, Aytekinhan Yıldırıcı Derindere Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkan Vekili, Burç Cankat Colgate-North Africa Middle East Genel Müdürü, Cüneyt Devrim Havas İstanbul CEO, Cüneyt Yavuz Mavi CEO'su, Göktuğ Gür Signify Bölge CEO, Hüseyin Gelis Siemens CEO, Levent Kömür Mey İçki CEO, Servet Akkaynak Candy/Hoover CEO, Soner Cesur Arvato Telekomünikasyon CEO, Tankut Turnaoğlu P & G Turkey/ Caucasus Vice President & CEO gibi isimler yer alıyor.

PWN İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı Aylin Satun Olsun

Gelecek dönem için beklentiler ve projeler neler?
Reklamverenler Derneği ile de özel bir proje üzerinde çalışıyoruz. Reklamverenler Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ahmet Pura derneğimizin aktif üyelerinden biri. Geçtiğimiz aylarda "Reklamlarda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" konusunda RVD ve PWN İstanbul arasında bir işbirliği anlaşması imzalandı. Bu işbirliği anlaşmasında son dönemde yapılan bir araştırmanın payı büyük. RVD ile işbirliğimiz bu konuda farkındalık yaratmak ve değişim tetikleyici projeler üretmek üzerine olacak.

HOTİÇ
hotic.com.tr
Sevgimiz Karşılıklı

‘EN İYİYİ SUNMA İNADIMIZ VAR’

Konferans kuruluşu Yürekli tarafından Yapı Kredi ana sponsorluğunda düzenlenen MARKA Konferansı, 12-13 Aralık’ta Hilton İstanbul Bomonti’de 2000’i aşkın iş liderini buluşturacak. 19 yıldır iş ve markalar dünyasının istikrarla takip ettiği etkinliğin işlevini ve başarı sırrını Yürekli Yönetim Kurulu Başkanı Ayşegül Yürekli Şengör Fortune’a anlattı. **Şule Laleli**

Yürekli Yönetim Kurulu Başkanı Ayşegül Yürekli Şengör

ETKİNLİK

HER YIL OLDUĞU GİBİ MARKA KONFERANSI’NDA bu yıl yine iki gün boyunca konuşmacılara ayrılan 15’er dakikalık sürelerle eşsiz bir fikir ve deneyim fırtınası yaşanacak. Uzun süreli etkinlik düzenlemenin sırrını Ayşegül Yürekli Şengör anlatıyor.

Konferansın uzun süreli iletişim ağına dönüşmesinde hangi stratejiler ön plana çıktı?

Kalıcılığı sağlayan en önemli strateji MARKA Konferansı’nın benzersiz, gerçek, özgün kimliğiyle gelişimini sürdürmesi; özünden gelen değerleriyle ayrışması ve başkalarına benzemeye çalışmamasıdır. Kimliği sağlam ve nettir, geri adım atmaz. İnançlarına bağlıdır, ödün vermez. Diğer yandan, 19 yıllık süreçte kalite anlayışıyla, sahiplendiği sorumluluklarla sektöre açık ara liderlik yapması sürekliliğini destekleyen önemli bir faktör olmuştur. MARKA Konferansı’ndan ilham alan ve ona benzemek isteyen başka takipçilerin doğması, bu platformu yakın takibe alması bu uzun süreçte kalıcılığın pekişmesi konusunda kesinlikle çok destekleyici yardımcı bir etken oldu. Tüm bunların yanısıra, MARKA Konferansı’nın sürdürülebilir başarısının altındaki en temel özelliği ise inadıdır - ‘en iyiyi’ sunmak için yeri geldiğinde ‘olmazı olduran’ inadı ve ‘doğru iş’ sunma konusundaki adanmışlığı...

Sizce MARKA Konferansı’nı diğerlerinden ayıran özellikler neler?

Sonuçtan gidecek olursak MARKA Konferansı’nı eşsiz yapan sunduğu benzersiz network ortamıdır. Türkiye iş dünyasından çok farklı sektörlerden, tüm lider markalardan en temel karar vericilerin, fikir liderlerinin bir araya geldiği tek ve en büyük buluşmadır. Bu denli zengin, anlamlı, yapıcı ve sofistike etkileşimin yakalanabildiği tek zirvedir. Diğer bir deyişle en büyük farkı; konferansın katılımcı profilinin yani izleyicisinin seçilmişliği ve düzeyi sayesinde Türkiye’nin en büyük, en etkili fikir platformu olmasıdır. MARKA Konferansı’nı bu sonuca ulaştıran ise iş felsefesinin temelindeki kalıplara uymayan, kendi kalıbını kendi yaratan, cesur anlayıştır.

Marka Konferansı’nda bu sene en çok neler dikkat çekecek?

Sağlam ilkelere dayalı taptaze, güncel kavramlar... MARKA Konferansı dışında hiç bir yerde bulunamayacak benzersiz deneyimler... İki günlük ana konferans içinde onlarca alt projenin yaratımından uygulanmasına kadar yansıttığı sofistikasyon ve birbiriyle büyük bir ahenk içinde çalışan çok parçalı, entegre sistem. Organizasyonun bütününde dikkat çeken yüksek dozda zeka ve duygu kavramlarının buluşma, kesişme noktaları. Yüksek profilli, etkileyici, güçlü katılımcı kitlesi. ■

MARKA 2018 ÖNE ÇIKAN KONUŞMACILARI

JARON LANIER: Çağımızın en büyük teknoloji filozoflarından, Sanal Gerçeklik (VR) alanının kurucusu, kitaplarıyla kitleleri harekete geçiren yazar, bilim adamı, müzisyen Jaron Lanier MARKA 2018’de!

ALICE TEMPERLEY: Temperley London markasıyla son 15 yılda İngiliz modasında dikkat çeken ve büyük dalgalar yaratan modacı.

KAAN SEKBAN: 1,5 yıl önce odasından 8 takipçisine yaptığı ev yapımı talk show’la başlayan mizah denemeleri, bugün dev salonlarda binlerce kişinin saatlerce kahkahalara boğulduğu stand-up show’lara dönüştü. Dünün beyaz-yakalı yöneticisi, bugünün büyük mizah ustası.

Seni en güçlü yansıtan o.

Sana yakışan, seninle yaşayan,
seni ileri, standartlarını yukarı taşıyan
Yeni Ford Focus.

Koç

Go Further Ford

Ford Focus Titanium 4 Kapı 1.5L 120 PS otomatik şanzımanlı dizel motor tipinde CO_2 salımı 113 g/km, yakıt tüketimleri L/100 km: Şehir içi 4,9, şehir dışı 4,0, ortalama 4,3'tür. Detaylı bilgi için ***ford.com.tr/yeni-focus***

YALITIMDA PERFORMANS ARTACAK

Son beş yılda ihracattan elde ettiği satış geliri 160 milyon doları bulan İzocam, gelecek beş yıl için toplamda 150 milyon doların üzerinde ihracat hedefiyle dikkat çekiyor. **Şule Laleli**

İZOCAM GENEL DİREKTÖRÜ Levent Gökçe, "Üretim teknolojileri anlamında yalıtım sektöründe, dünyada çalışmaları takip edilen Isover'in deneyiminden de faydalanarak, yeni üretim yöntemlerini ülkemize taşıyoruz" diyor. Gökçe sektörü ve İzocam'ın gelecek dönem hedeflerini anlattı.

İzocam Genel Direktörü Levent Gökçe

Yalıtım sektöründen aldığınız pay nedir? Bu payı artırmak üzere hangi projeler gündemde? Büyüme planınızda yeni yatırımlar var mı?
İzocam olarak, yalıtımın farklı uygulama modellerine (ısı yalıtımı, gürültü kontrolü, akustik ve yangın güvenliği) ve alanlarına yönelik (konut, sanayi, tesisat, dayanıklı tüketim malları vb.) yalıtım ürünleri tasarlayan, üreten ve pazara sunan, 53 yıllık tecrübemiz ile sektörümüzün lider firmasıyız. Geniş ürün yelpazesine sahip ve her ihtiyaca uygun yalıtım çözümleri sunabilen öncü bir markayız. Zeminden, cephe ve çatıya, duvar ve döşemeden tesisata kadar her uygulama alanı için nitelikli yalıtım malzemeleri üretiyoruz. Ülkemizde ve dünyada yalıtım sektöründe 7 farklı ürünü aynı çatı altında üretebilen tek şirket konumundayız. Ürün portföyümüzde Camyünü, Taşyünü, Ekstrüde Polistiren (Foamboard), Ekspande Polistiren (İzopor ve İzopor Plus), Kauçuk Köpük (İzocamflex), Polietilen Köpük (İzocam PEflex), PU/PIR/Taşyünü yalıtımlı sandviç panel (İzocam Tekiz) ile Trapez levha bulunuyor. Türkiye'de toplam yalıtım pazarı içerisinde yüzde 20'ye yakın bir payımız var ve bu oranla pazar lideri olma konumumuzu güçlü bir şekilde sürdürüyoruz. Mineral Yün ve XPS'de bölgedeki en büyük kurulu kapasiteye sahibiz. Tesisat, ısı ve ses yalıtımında kullanılan A1 sınıfı yanmaz Camyünü Prefabrik Boru ürünümüzün üretim kapasitesini yüzde 30 üzerinde artırarak 3. boru hattımızı bu sene devreye aldık.

Kaç ülkeye ihracat yapıyorsunuz?
Türkiye, Ortadoğu ve Balkanlarda yalıtım sektörünün öncü firmaları arasında yer alıyoruz. Toplam 130 bin tona ulaşan mineral yün kapasitemizin yanı sıra artan üretim kapasitelerimizle esnek üretim ve zamanında teslim imkânları sunuyoruz. Böylece inşaat ve sanayide her türlü yalıtım talebine hızlı ve güvenilir bir şekilde yanıt verebiliyoruz. Bugüne kadar 100'ü aşkın ülkede çözüm sunmuş olan bir firma olarak 20 yerleşik bayimiz ile ihracat faaliyetlerimize devam ediyoruz. İhracat yaptığımız bölgelerin başında Türki Cumhuriyetler,

Afrika, Balkanlar, Asya ve Ortadoğu geliyor. Ağırlıklı olarak bina ve sanayide kullanılan yalıtım ürünlerinin ihracatını gerçekleştiriyoruz. Bu ürünlerin dışında ayrıca HVAC (ısıtma, soğutma ve iklimlendirme) pazarına yönelik ürünlerin de ihracatını yapıyoruz. İhracatı 700.000 m*'ü aşan İzocam, Orta Doğu HVAC pazarının en önemli üreticisi konumunda. 2017 yılında 22,2 milyon USD'lik ihracat gerçekleştirdik. 2018 yılının ilk 9 aylık döneminde ise ihracatımız 17.6 milyon USD olarak gerçekleşti. Son beş yılda ihracattan elde ettiğimiz satış geliri 160 milyon doları buldu. Önümüzdeki 5 yıl toplamda 150 milyon doların üzerinde ihracat yapmayı hedefliyoruz.

Özellikle Orta Afrika'da pazar faaliyetlerimiz artarak devam ediyor. 2017'de Gana'da bulunan 5 milyon yolcu/yıl kapasiteli Akra Kotoka Terminal Binası için ürün tedariki gerçekleştirdik. Akra Kotoka Uluslararası Havaalanı'nın genişletilmesi projesi için XPS, Kauçuk ve Taşyünü Levha tedarik ettik.

2017 net satışlarınız nedir? 2018 yılı beklentiler neler?

2017 yılında 457,2 milyon TL net satış hasılatı elde ettik ve bir önceki yıla göre yaklaşık yüzde 19 ciro artışı ile yılı kapadık. 2018 yılının ilk 9 ayında ise geçen senenin ilk 9 ayına kıyasla net satışlarımız yüzde 28 oranında büyüdü. Satışlarımızdaki büyüme 2018 yılında da devam ediyor ve iyi başladığımız bu seneyi iyi bir performansla sonlandırmayı hedefliyoruz.

Ar-Ge ve inovasyonu çalışmalarınızdan bahseder misiniz?

Dünyanın ve sektörün değişim hızına bakıldığında, liderliğini devam ettirme misyonu ile hareket eden bir şirket olarak inovasyonu oldukça önemsiyoruz ve her yıl yeni ürünler geliştirerek pazara sunuyoruz. Bu anlamda bizim takip ettiğimiz bir başarı göstergemiz de var; yeni ürünlerin ciromuz içindeki payı, yani "inovasyon katsayısı." İnovasyon katsayısına göre yeni ürünlerin ciromuz içindeki payı şu an 15. Bu rakamı artırma hedefimizi koruyoruz. Ar-Ge yeni dönemde İzocam'ın hayatında daha çok yer alacak. Yeni ve gelişmiş bir Ar-Ge laboratuvarı oluşturma planımızın olduğunu da eklemek isterim. Ar-Ge çalışmalarımızı,

ÖNÜMÜZDEKİ 5 YIL TOPLAMDA 150 MİLYON DOLARIN ÜZERİNDE İHRACAT YAPMAYI HEDEFLİYORUZ.

sektörün ve kullanıcıların beklentilerine en iyi şekilde yanıt verebilecek ölçüde yürütüyoruz. Diğer taraftan yalıtım sektörünün dünyadaki gelişimini yakından takip ediyoruz. Üretim teknolojileri anlamında yalıtım sektöründe, dünyada çalışmaları takip edilen Isover'in deneyiminden de faydalanarak, yeni üretim yöntemlerini ülkemize taşıyoruz.

Gelecek dönem trendler neler olacak yalıtım sektöründe?

Yalıtım sektöründe enerji verimliliği sağlayan ürünler bugün olduğu gibi yakın geleceğin de en önemli konusu olacak. Yalıtım tasarruf ilişkisi, yalıtımın hem aile bütçesine hem de ülke ekonomisine olan katkısı nedeniyle son derece önemli. Biz İzocam olarak, enerji verimliliğini en önemli gündem konusu olarak benimsedik ve her fırsatta binalarda özellikle de konutlardaki yalıtımın mümkün olan en yüksek düzeyde enerji verimliliği sağladığının altını çiziyoruz. Bu çerçevede yalıtım danışmanlığı en önem verdiğimiz hizmetlerimiz arasında. Çünkü standartlara uygun kalınlıkta doğru yalıtım uygulamalarıyla sağlanacak enerji verimliliği, doğalgaz tüketimini ve faturalarını en az yüzde 60 azaltırken ülke ekonomisine de büyük katkı sağlıyor. Bu gerçekten de çok önemli bir oran. Türkiye Doğalgaz Dağıtıcıları Birliği (GAZBİR)'in çalışmasına göre de Türkiye'de ısı yalıtımı yapılabilecek özellikteki 5,6 milyon konutun hepsinde ısı yalıtımı yapılırsa, 3 milyar metreküplük bir doğalgaz tasarrufu sağlanabilir. Bu da yıllık 16,2 milyon ton CO^2 eşdeğeri salımın azaltılması, 1 milyar dolarlık gaz ithalatının önlenmesi ve konut başına yıllık 850 TL tasarruf sağlanması anlamına geliyor. ■

Radisson Blu Bosphorus Hotel İstanbul Genel Müdürü Rob Kucera

RADISSON'UN COLLECTION DÖNÜŞÜMÜ

İstanbul'un en güzel boğaz manzaralarından birine sahip Radisson Blu Bosphorus Hotel İstanbul, 2019 yılında Radisson Hotel Group bünyesindeki en lüks marka olan Radisson Collection'a dönüşmeye hazırlanıyor. **Begüm Nur Alkış**

DÜNYA ÇAPINDA sekiz farklı otel markası ve bin 400'den fazla faal ve yapım aşamasında olan oteliyle Radisson Hotel Group, Türkiye'deki ilk Radisson Collection markasını açmaya hazırlanıyor. Radisson Collection markası için Radisson Blu Bosphorus Hotel İstanbul'da dönüşüm çalışmalarına başlayan Grup, tüm sürecin 4-5 ay içerisinde bitirilmesini planlıyor. Dönüşüm süreci ile ilgili Radisson Blu Bosphorus Hotel İstanbul Genel Müdürü Rob Kucera, "Bir süredir otelin içerisinde bazı yenileme çalışmaları yapıyorduk. Şimdi ise komple bir yenileme çalışması içerisine gireceğiz" diyor. Yenileme süresince otel tamamen kapatılmayacak. Yenileme işlemi bloklar halinde ilerlenerek, devam edecek.

Radisson Hotel Group'un bünyesindeki en lüks marka olan Radisson Collection, 2019 yılında tüm yenileme çalışmasının bitmesiyle birlikte İstanbul'un en güzel boğaz manzaralarından birine sahip konumunda hizmet vermeye başlayacak. Marka ayrıca Danimarka, İskoçya, İsveç, İtalya, Kuveyt, Umman, Gürcistan, Suudi Arabistan gibi birçok farklı ülkede yer alıyor. Yeni nesil ikonik özellikleri bünyesinde bulunduran Radisson Collection markasının önemli özelliğinden biri bulunduğu şehirdeki özel konumu ve iç tasarımı oluyor. İsveç'teki Radisson Collection 1912 yılında açılarak, başkentin hareketli su yollarına bakıyor. İskandinav tarzını yansıtan iç dekorasyonda ahşap ve taş gibi doğal malzemeler ve toprak tonları öne çıkıyor. Danimarka'da yer alan Radisson Collection ise Sava Nehri kıyısındaki 19. yüzyıldan kalma Eski Değirmen'de yer alıyor.

İstanbul'da da bulundukları konumun harika olduğunu söyleyen Kucera, 20 yılı aşkın bir süredir konaklama sektöründe yer alıyor. Otelcilik sektörüne olan ilgisi lise yıllarına dayanan Kucera'nın, Radisson macerası, Radisson Hotel Group'un Güney Afrika'daki ilk otellerinin açılış görevini alması ile başlıyor. Sonrasında İstanbul'a gelen Kucera, 2017 Temmuz ayından beri Radisson Blu Bosphorus Hotel İstanbul'un Genel Müdürü. İyi bir takım oyuncusu olan Kucera'nın kariyerine genel müdür olarak başlayacak genç yöneticilere tavsiyesi "her zaman kariyeriniz boyunca dürüst ve etik olmanız, her zaman kendinize güvenmeniz ve ne kadar zor olursa olsun vazgeçmemeniz" oluyor. ■

Hedeflerinize HSBC Premier deneyimiyle ulaşın.

HSBC'nin global bilgi birikimi ve yerel deneyimiyle sunduğu HSBC Portföy Çoklu Varlık Fonları, birden çok varlık sınıfına yatırım yaparak, risk tercihinize uygun alternatifleri tek bir fonda toplar. Siz hedeflerinize ilerlerken bir uzmanın yanınızda olduğunu her zaman bilirsiniz.

- Çoklu Varlık Ölçülü Değişken Fon (Birinci Değişken)
- Çoklu Varlık Denge Değişken Fon (İkinci Değişken)
- Çoklu Varlık Dinamik Değişken Fon (Üçüncü Değişken)
- Global BYF Fon Sepeti Fonu

Size özel Premier Müşteri Temsilcinize bir telefonla ulaşabilirsiniz.

Tıklayın premier.hsbc.com.tr
Arayın 0850 211 0 112

HSBCTurkiye @HSBC_TR HSBCTürkiye

HSBC Premier

Birlikte büyüyoruz

HSBC Bank AŞ tarafından yayımlanmıştır. HSBC Bank AŞ tarafından yatırım danışmanlığı ve portföy yönetim hizmeti verilmemektedir. HSBC Premier müşterisi olmak için bankamızda en az 100.000 TL veya muadili para cinsinden bakiyenizin bulunması yeterlidir. Çoklu Varlık Fonlarının yönetimi HSBC Portföy Yönetimi AŞ tarafından gerçekleştirilmekte olup aynı zamanda da HSBC Portföy Yönetimi AŞ ilgili fonların kurucusudur. HSBC Bank AŞ ile HSBC Portföy Yönetimi AŞ arasında Aktif Dağıtım Anlaşması bulunmaktadır. HSBC Bank AŞ, HSBC Portföy Yönetimi AŞ'nin kurucusu olduğu fonların dağıtım faaliyetini bu kapsamda gerçekleştirmektedir. Fonların portföylerinin geçmiş dönemlere ilişkin getirileri, gelecek dönemlerin göstergesi olamaz. Fonların izahname, sirküler ve iç tüzüklerine www.hsbcportfoy.com.tr ve HSBC Bank AŞ şubelerinden ulaşabilirsiniz. Yatırımcılar fona yatırım yapmadan önce fonun izahnamesinde ve iç tüzüğünde açıklanan hususları göz önünde bulundurmalıdır. Fonlara ait izahnameler, Sermaye Piyasası Kurulu tarafınca onaylanmıştır ve Ticaret Sicili'ne tescil edilmiştir. İzahname metinleri www.kap.gov.tr internet adresinde de yayımlanmıştır. Mersis No: 2587864588194500

GEN TESTİ İLE STRES YÖNETİMİ

10 adımda uygulanan Gentest, yüksek stres altında çalışırken hastalıklardan korunmayı, fiziksel performansınızı yüksek tutmayı, stresle baş etmenin yöntemlerini ve Alzheimer başta olmak üzere kronik ve kompleks hastalıklardan korunmayı sağlıyor.

Begüm Nur Alkış

GENAR Enstitüsü Direktörü Dr. Serdar Savaş

GÜNÜMÜZDE STRES iş hayatının olmazsa olmaz parçası. Yönetilebilir olduğunda her ne kadar verimli bir çalışma ortamı sağlasa da yoğun stres ortamı kişisel ve mesleki hayatı olumsuz yönde etkiliyor. Bireyin genetik yapısı doğrultusunda sağlıklı, enerjik ve uzun bir ömür sürmesi için sunulan kapsamlı analizler bütünü olan Gentest, yoğun stres altında çalışan yöneticilerin, stresle baş etmenin yöntemlerini ve Alzheimer başta olmak üzere kronik ve kompleks hastalıklardan korunmasını sağlamak için uygulanıyor.

Gentest, Ankara'da Hacettepe Üniversitesi Teknokenti'nde 2004 yılında Dr. Serdar Savaş, tarafından kurulmuş olan GENAR Toplum Sağlığı ve Genombilim Araştırmaları Enstitüsü tarafından geliştirildi. GENAR Enstitüsü Direktörü Dr. Serdar Savaş, genetik bilgiyi kişiye özel koruyucu tıp alanına dünyada ilk uygulayan ve bu alanın uluslararası liderliğini yapan bilim insanlarından. Gentest uyg ulaması ile ilgili Savaş, "Bir insanın sadece genlerine bakarak, hastalık riskleri katiyen söylenemez. Genler bize hastalık yatkınlıklarını söyler" diyor. Savaş, yatkınların bizi hasta etmeyeceğini ancak yatkınlığın üzerine o yatkınlıkla uyum içerisinde olmayan bir yaşam tarzı ilave edilirse riskin meydana geleceğini sözlerine ekliyor.

10 adımda uygulanan Gentest'in ilk adımında Gentest'inizin hangisi olduğuna uzmanlar yardımı ile karar veriliyor. Ardından kan ve idrar örnekleri alınıyor. Ön değerlendirme sonrası 24 saatlik bir stres kaydı yapılıyor. Analizler sonucu rapor hazırlanarak, Gentest sonuç değerlendirmesi yapılıyor. "Gentest yaşam planı" hazırlanıyor ve düzenli aralıklarla plan üzerinden görüşmeler yapılıyor. Gentest uygulaması bireyi sadece genetik yönüyle değil, genleri, yaşam tarzı, sağlık durumu, beslenmesi, uykusu, stresi gibi bütün yönleriyle ele alıyor ve genetik bilgiyi bu verilerin ışığı altında değerlendiriyor.

▲ FOTOĞRAF ERHAN TARLIĞ

HEMINGTON

AKMERKEZ | SUADİYE | AKASYA
CITY'S NİŞANTAŞI | A PLUS | MOİ | BURSA

SHOP ONLINE | hemington.com.tr

PAYU YENİ YATIRIMLAR PEŞİNDE

Dünya genelinde yaptığı yatırımlarla dikkat çeken PayU Türkiye'de de satın almalar planlıyor. PayU Türkiye Genel Müdürü Emre Güzer, şirkete katma değer sağlayacak yatırımlar yapacaklarını söylüyor. **Ayfer Yıldız**

PayU Türkiye Genel Müdürü Emre Güzer

ÖDEMELER DÜNYASI tüketici beklentilerine göre dünyanın her ülkesinde yeniden şekilleniyor. Fintech şirketleri de bu alandaki ürün ve hizmetlerini yeniliyorlar. Türkiye'de 7 yıldır faaliyet gösteren, Naspers iştiraki ve dünyanın önde gelen online ödeme altyapı sağlayıcısı şirketlerinden PayU hızlı büyümesini sürdürüyor. Tabi bu büyümede Türkiye'de online pazarının büyümesinin yanı sıra PayU'nun global ağının bir parçası olmasının avantajları da bulunuyor. Bilindiği gibi PayU, dünya genelinde 18 ülkede 2.3 milyar potansiyel kullanıcıya ulaşıyor. Visa ve MasterCard tarafından onaylı bir ödeme servis sağlayıcısı olan PayU Türkiye'de, bu alanda faaliyet gösteren ilk şirketlerden olmanın hem zorluklarını hem avantajını yaşayan şirketlerden. Şirket, şimdi globalde PayU'nun yaptığı yatırımların etkisiyle pazar payını artırmayı planlıyor. Diğer yandan PayU, Türkiye'de de satın almalar planlıyor.

Hatırlanacağı gibi global PayU, geçtiğimiz aylarda ödeme teknolojisi platformu ZOOZ'u satın aldı. Böylece, PayU'nun 2016 yılında finansal hizmetlere erişimi açmak için dünya genelinde başlattığı bir dizi strateji doğrultusunda toplam yatırım ve satın alma işlemleri 400 milyon dolara yaklaştı. Bu satın alma işleminin ardından geliştirilen PayU Hub Platformu ile işletmelerin yurtdışına açılmasını kolaylaştırılması hedefleniyor.

994 MİLYAR DOLARLIK SINIR ÖTESİ E-TİCARET HEDEFİ

PayU Türkiye Genel Müdürü Emre Güzer, dünyada 2016 yılında 400 milyar dolar olan sınır ötesi e-ticaretin 2020 yılında 994 milyar

FOLKART
VEGA

ŞEHRİN EN PARLAK YILDIZI

Modern mimarisi ve panoramik körfez manzarasıyla
İzmir'in en iddialı projesi Folkart Vega karşınızda.
Lansmana özel avantajlarla...

| 444 22 78 | www.folkartvega.com |

dolara ulaşmasının beklendiğine dikkati çekerek, "Türk şirketleri de bundan pay almalı. Büyük şirketlerimiz daha yeni yeni yurtdışına e-ticaretle satış yapmaya başladı. Şu anda şirketlerin ajanlarının en önemli gündem maddesi globalleşmek. Türkiye'den de global bir e-ticaret şirketi çıkmalı. Şirketler artık daha fazla e-ticareti düşünmeli" diyor. E-ticareti fırsat olarak düşünen firmalara PayU Hub Platformu'yla dünyanın her yerinden kullanıcıya erişme imkanı sağlayabildiklerini belirten Güzer, "Firmalara 18 ülkede, 350'ye yakın ödeme sistemiyle entegrasyon sağlayabiliyoruz. İşletmelere tek bir entegrasyonla 2.3 milyar kullanıcıya erişebilmesinin yolunu açıyoruz" diyor.

Türkiye'de 15 binden fazla işletme ile çalışan PayU, müşterilerine taksitli sanal POS, kart saklama, sahteciliği önleme gibi birçok ürün sunuyor. Güzer, Türkiye'ye özel geliştirilen bazı ürünleri yurtdışına da ihraç ettiklerini belirtiyor. Emre Güzer, Türkiye Genel Müdürlüğü'nün yanı sıra EMEA ve LATAM'ın (Latin Amerika) Ürün Strateji Başkanlığı'nı yürütüyor. PayU böylece, Türkiye'nin ürün konusundaki inovasyonlarını diğer ülkelere daha kolay taşıyabilecek.

Grubun önümüzdeki dönemde Türkiye'ye yaptığı yatırımları artırmayı planladığını belirten Emre Güzer, "Türkiye'de e-ticaret pazarı yüzde 35 büyüyor. PayU Türkiye'de yüzde 60-70 oranında büyüyor. PayU'yu daha farklı noktalara taşıyacak yatırımlara bakıyoruz" diyor.

Bu arada, PayU'nun faaliyet gösterdiği ülkeler içinde pazar payı en büyük ülke Hindistan. İkinci sırada Polonya, üçüncü sırada Arjantin bulunurken Türkiye dördüncü sırada yer alıyor. Güzer, "PayU Türkiye hızlı büyüyor. Yakın zamanda ilk üçte yer alabiliriz" diyor.

Emre Güzer, Türkiye'de internet bankacılığı kullanan 20 milyon kişinin bulunduğunu, ancak internet üzerinden kredi kartıyla alışveriş yapan kişi sayısının 7 milyon olduğunu belirterek, "Bu rakamlar Türkiye'nin alternatif ödemeler sektöründe büyüme potansiyelini gösteriyor" diyor. Hindistan'da ödemelerin sadece yüzde 3'ünün kredi kartıyla yapıldığını, ağırlıklı olarak alternatif ödeme sistemlerinin kullanıldığını anlatan Güzer, Polonya'da da ödemelerin yüzde 80'inin bankalarla gerçekleştirilen entegrasyonlar üzerinden yapıldığını söylüyor. Türkiye'de ise ağırlıklı olarak kredi kartının kullanıldığını kaydeden Güzer, "Amacımız lokal ve globalde yeni ödeme yöntemleriyle daha fazla kullanıcıyı daha fazla işletmeyle buluşturmak" diyor.

YAPAY ZEKA VE BLOCKCHAIN YATIRIMLARI...

Güzer, PayU'nun dünyada konsolidasyon fırsatı gördüğü pazarların yanı sıra yapay zeka ve blockchain alanlarında yatırımlar yaptığını hatırlatıyor. PayU dünyada son 1.5 yılda 400 milyon dolara yakın yatırım yaptı. Bu yatırımlar şirketin yeni vizyonunu belirliyor. Ödemeler dünyasında bu kadar agresif yatırımlar yapan başka bir şirket olmadığını ifade eden Güzer, "Bu dönemde Türkiye'ye yatırım getiriyor olmak iyi bir şey. Şirketimize katma değer sağlayacak yatırımlar yapacağız" diyor.

"PayU işletmelere yönelik çözümler sunuyor. Bireylerin kullandığı alanlarda da yatırımlar planlıyor mu?" sorusuna Güzer, bu alanda da yatırımlar planladıklarını, böylece bambaşka bir alana dokunmuş olacaklarını söylüyor. Bunları yurtdışına açabileceklerini de ekliyor.

PayU'nun globalde 15 yıllık bir şirket olduğunu hatırlatan Güzer, "Bizim de kendimizi artık disrupt etmemiz lazım. Çünkü, yeni nesil finansal teknoloji girişimleri güzel işler yapıyor. Bizim de kendimizi yenilememiz gerekiyor. Bunun için yeni yatırımlara bakıyoruz" diyor.

Günümüzde hangi işi yapıyorsanız yapın 5 yıl içinde o işin yıkıcı (disruptive) inovasyona uğrama olasılığının o kadar yüksek olduğuna dikkati çeken Güzer, "Bankacılık sisteminde 20-30 yıldır aynı şekilde kart işi yapılıyor. Demek ki bu yavaş yavaş distrupt olmaya başlıyor. Fintech'ler yeni teknolojilerle daha hızlı işlemler yapmaya başladı. Bulunduğumuz pazarlarda kredi kartı kullanımı düşerken alternatif ödeme yöntemlerinin payı artıyor" diyor.

Türk bankalarının teknoloji olarak dünyadaki birçok bankadan daha iyi konumda olduğu her fırsatta dile getiriliyor. Ancak Güzer, ödemeler dünyası sektörünün çok hızlı geliştiğine dikkati çekerek, örnek olarak bir bankanın mobil cüzdanına sadece kendi kredi kartının eklendiğini veriyor. Dünyada Alipay, WeChatPay, Apple Pay gibi devlerin bulunduğunu hatırlatan Emre Güzer, "Örneğin, Çin'de tüm ödemeler, para transferleri WeChat Pay üzerinden yapılıyor. WhatsApp, Facebook da bunları takip ediyor. Dünyada her işlem mesaj uygulamaları üzerinden yapılırken bankalar ne yapacak? Yeni nesil bunları istiyor. Bu kadar konservatif olurlarsa 20 yıl sonra ne yapacaklar? Bankalar API'lerini fintech'lere açacaklar" diyor.

"PayU ödemelerin Android'i olmak istiyor" diyen Emre Güzer, amaçlarının dünyadaki tüm ödeme sistemlerini işletmelere sunmak olduğunu belirtiyor. Nitekim, ZOOZ'a yapılan yatırım da bu hedefe ulaşmayı kolaylaştıracak. Çünkü, oluşturulan PayU Hub Platformu'nda şirketin global rakipleri de yer alıyor. Güzer, uzun vadeli hedeflerini, "Bir platform haline gelip, dünyadaki bütün ödemelere dokunmak" şeklinde özetliyor. ■

VAKIFBANK KÜLTÜR YAYINLARI

Yayın hayatına başlayan

VakıfBank Kültür Yayınları,

geçmişten aldığı gücü geleceğe taşıyor;
dünya literatüründen benzersiz eserler
okuyucuyla buluşuyor.

Okuyun **#vebenzersiz** *olun.*

vbky.com.tr

vb.

ŞİRKETLER RİSKİNİ İYİ YÖNETMELİ

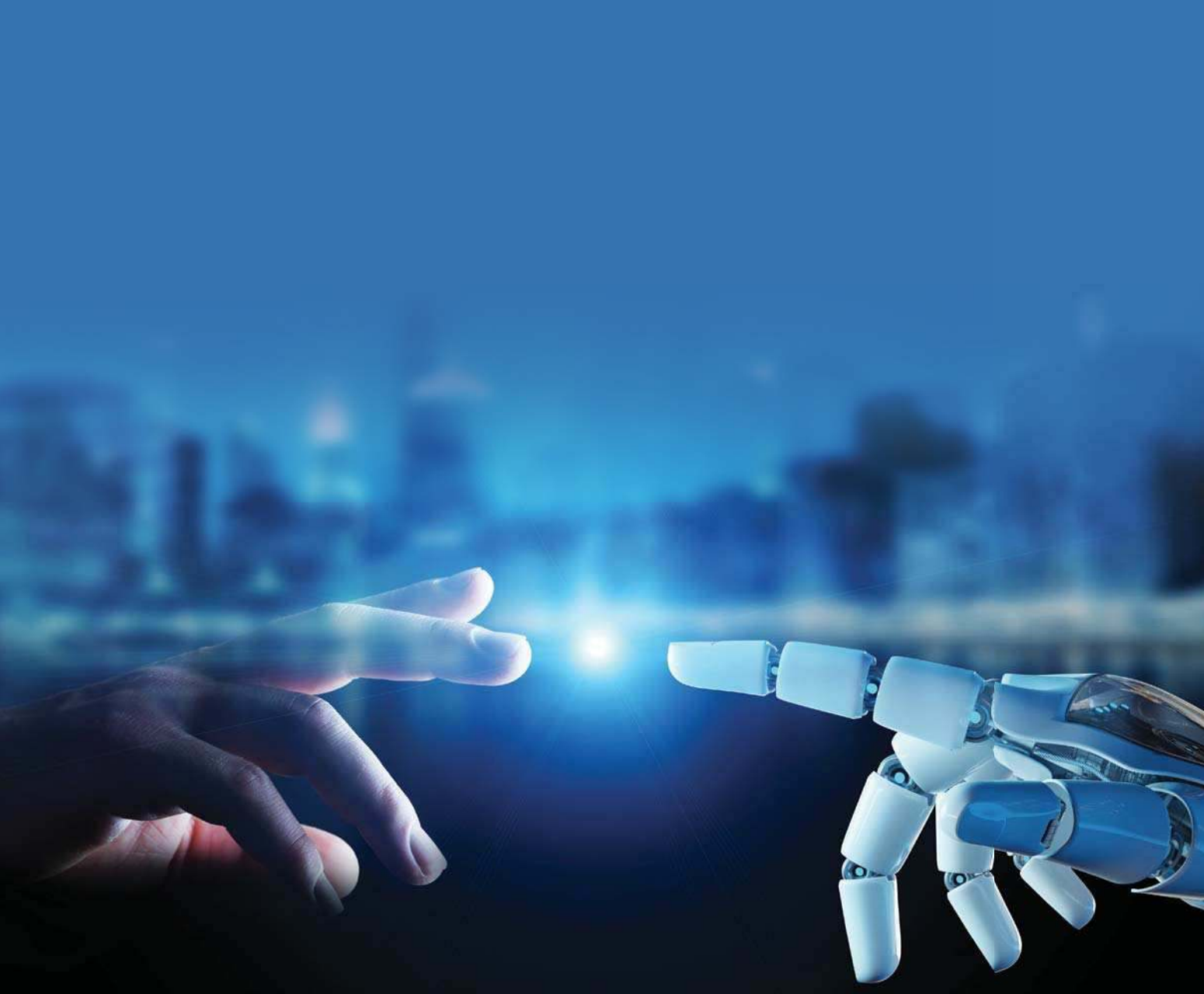
Ünlü Portföy Genel Müdürü Altuğ Dayıoğlu, şirketlerin döviz borçlarının ülke borcu haline gelebildiğine dikkat çekerek, şirketlerin kur riskini hedge etmelerinin önemine dikkat çekiyor. **Ayfer Yıldız**

BU YIL GELİŞMEKTE OLAN ülkeler için zor bir yıl oldu. Özellikle geçmişteki düşük faiz ortamından faydalanarak döviz cinsinden borçlanma yapan ülkeler ve şirketler için bu ortamın değişmesi riskleri de artırdı. Bu sıkıntının gelişmekte olan birçok ülkede görüldüğüne dikkat çeken Ünlü Portföy Genel Müdürü Altuğ Dayıoğlu, Türkiye'de de belli oranda olduğunu belirtiyor. Şirketlerin kur riskini iyi yönetmesi gerektiğini vurgulayan Dayıoğlu, "Şirketler genelde risk yönetimini hep geri planda tutuyor. Şirketler vergi ile ilgili yapacağı bir yanlıştan dolayı yiyeceği cezanın ne olacağını biliyor ama riskini iyi yönetemediğinde yaşayacağı zararın boyutunu bilmiyor. Oysa, riskini iyi yönetmezse, vergiden dolayı alacağı cezadan daha fazla kaybı olabiliyor" diyor. "Bu iş şirketlere bırakılamayacak kadar önemli" diyen Dayıoğlu, hükümetin şirketlerin riskini takip etmesi gerektiğini belirtiyor. Çünkü, şirketlerin bu borcu dönüp dolaşıp ülke borcu haline gelebiliyor. Dayıoğlu, "Bizim şu anda ekonomide içinde bulunduğumuz durum bu. Şirketlerin kur riskini hedge edememesi, düşük faiz ortamından faydalanıp, yüksek döviz borcuna girmesi" diyor. Altuğ Dayıoğlu sorularımızı yanıtladı.

Altuğ Dayıoğlu, 2019 yılının dünyadaki risklere daha yakından bakacağımız bir yıl olacağını söylüyor.

Hangi sektörlerde sorun görünüyor?
İki temel sektör sıkıntılı görünüyor. Enerji ve inşaat. Enerji sektörünün döviz cinsi borcu çok yüksek. İnşaatta kaldıraçlı büyüyen bir sektör. Hükümet, bu iki sektöre yönelik belli çalışmalar yapıyor. Tabi özel sektörün üzerindeki bu yük bankaları da etkiliyor. Bankaların aktif pasif dengesinin düzelmesi ve piyasaya para akışının sağlanabilmesi açısından bilançolarında yükün azaltılması gerekiyor. Bu yük azaltılmadığı sürece baskı tüm ekonomiyi etkiliyor. Bunlar çözülürse piyasada tekrar hareketlilik başlar.

Önümüzdeki yıl ekonomide en önemli gündem maddesinin ne olmasını bekliyorsunuz?
Türkiye'de öncelikle faizlerin piyasa mekanizması yoluyla inmesi gerekiyor. Bu da enflasyonu kontrol altına almakla olur. Enflasyonun kendiliğinden belli bir miktar azalmasını bekliyoruz. Çünkü, tüketim çok azaldı. Şu anda biz maliyet enflasyonu yaşıyoruz. Kurun sakinleşmesiyle beraber tüketim bir miktar geç açılacaktır. Enflasyonda önümüzdeki yılın ikinci çeyreğinden itibaren keskin bir düşüş görebiliriz. Yeter ki kur tekrar yukarı gitmesin. İkinci en önemli gündem maddesi ise döviz cinsinden açık pozisyonların ne kadar etkin ve hızlı biçimde



Türkiye’de Sanayi 4.0 **dönüşümü başladı.**

Siz de bu dönüşümün içinde yer almak istiyorsanız, fabrikalarımız ve Ar-Ge çalışmalarımızdan edindiğimiz deneyimimizle, üretimden lojistiğe kadar tüm değer akışlarında, Sanayi 4.0 danışmanlığı, uygulama hizmeti ve proje desteği ile yanınızdayız!

BOSCH
Yaşam için teknoloji

Ayrıntılı bilgi için:
sanayidegelecek.com
i4.0@tr.bosch.com

kapatılacağı ile o risklerin nasıl yönetileceği olacak. Bunun için de hükümetin açıklayacağı programlara bakacağız. Alınan önlemler piyasalardaki baskıyı azaltacaktır. Negatif büyüme öngörüyoruz. Yılın ikinci yarısında bir toparlanma olursa büyüme oranı sıfırla kapatır. Yüzde 1-2'lik büyüme sürpriz olur. Bizim içsel koşullarımız zor ama dünyada da sıkıntılar var.

Nedir o sıkıntılar?

Dünyadaki zorluklar da Türkiye'deki zorlukların birebir aynısı. Bir sonraki krizin gelişmekte olan ülkelerde değil gelişmiş ülkelerin bazılarında göreceğiz. Örneğin, İtalya. Borçluluk oranı çok yüksek. İtalya, Avrupa Birliği'ni sallayabilir. Diğer yandan, ABD'de de problem büyük. Bütçe açığı hızlı artıyor. Trump orta gelire de vergi muafiyeti yapacağını açıkladı. Şirketlere vergi muafiyeti getirdi, bütçe açığı fırladı. Hazine'nin borçlanma gereksinimi arttı. Şimdi orta gelir kesimine de vergi muafiyeti getirmesi bütçe açığının artmasına yol açacak. Diğer yandan, Çin'de de borçluluk oranı yüksek. Japonya'yı izlemek gerekiyor. Bu nedenle 2019 yılı dünyadaki risklere daha yakından bakacağımız bir yıl olacak. Türkiye dengelenmeyi sağlarsa sorunları içeriden değil, dışarıdan bekler. O nedenle gelişmiş ülkeleri yakından takip edeceğiz. Özetle, 2019 yılı dünya ülkeleri açısından sorunlu. Türkiye ise ilk 6 ay zor ama daha sonra nefes aldığı bir yıl olacak. Tabi dünyadaki sıkıntılardan etkilenmemek mümkün değil.

Kurdaki hızlı yükselişler durulmuş gibi görünüyor...

Şöyle bir algı var: Yukarı giden bir yatırım aracının hep yukarı, aşağı giden bir yatırım aracının hep aşağı gideceği düşünülüyor. Cari açığın azaldığı, ülkenin daha rekabetçi olduğu kur seviyesinin 5.00-5.50 TL aralığının olduğu görülüyor. 5 TL'nin altındaki kur cari açığı yukarı taşır. Türkiye açısından çok rekabetçi olmaz. 5.00-5.50 TL arası dengelenme noktası diyebiliriz. Kurda büyük şoku yaşadık. Bundan sonra enflasyona bakılacaktır. Enflasyonu aşağı çekersek kur da değer kaybeder.

Bu ortamda yatırım tercihleri nasıl değişti mi?

Türk yatırımcısı sermaye piyasalarını çok sevmiyor. Borsada yerli yatırımcı sayısı çok düşük. Bono piyasası da bankalar ve portföy yönetim şirketlerinin kontrolü altında. Bireysel yatırımcının varlığı yok. Biz yatırımcıların kullanabilecekleri araçlar oluşturuyoruz. Bu ne anlama geliyor? Hisse volatil olabiliyor. Ama hisseyi portföyün bir parçası haline getirip yönettiğinizde, yani bir alakosyon modeli ortaya koyduğunuzda bu hissenin negatif değil pozitif kısmından yatırımcı faydalanabiliyor. Bizim temel olarak yaptığımız iş bu. Diğer yandan, mevduat ana rakibimiz. Mevduat faizinin bu kadar yüksek olması sermaye piyasalarını boğdu. Bankacılık sektörü 100 TL'lik mevduat topluyor, 120 TL'lik kredi veriyor. Yurtiçindeki kıt tasarrufları yüksek faizle kendilerine çekiyorlar. Bu sistem en fazla sermaye piyasalarını etkiliyor. Bu nedenle bankacılık sektörünün bilançosunun dengelenmesi bizim açımızdan çok önemli. Bu olduğunda bankaların mevduat yarışı azalacak. Biz piyasada varlık sınıflarından oluşturduğumuz modellerle az oynaklık, olabildiğince yüksek getiri elde etmeye çalışıyoruz.

> "İTALYA EKONOMİSİ YAKINDAN TAKİP EDİLMELİ. İTALYA, AVRUPA BİRLİĞİ'Nİ SALLAYABİLİR. DİĞER YANDAN ABD'DE DE BÜYÜK PROBLEM VAR.

Yönettiğiniz fon büyüklüğü nedir? Bunu nereye çıkarmayı planlıyorsunuz?

210 milyon TL fon büyüklüğümüz var. Bu sene hem yönetim modellerimizi değiştirdik hem üretime ağırlık verdik. Üç değişken, bir hisse, bir kısa vadeli tahvil bono fonu, üç serbest fon olmak üzere toplam sekiz adet fonumuz var. Bunlar konvansiyonel fonlarımız. İki adet gayrimenkul fonumuz bulunuyor. Sekiz adet olan konvansiyonel fon sayımızı 10'a çıkartacağız. İki gayrimenkul fonu ve bir girişim sermayesi fonu kurmayı planlıyoruz. Fon tarafında büyümeye önem veriyoruz. Hedefimiz portföy büyüklüğümüzü iki-üç yıl içinde 1 milyar TL'ye çıkarmak. O potansiyele sahibiz.

Türkiye'de gayrimenkul tarafında Türkiye'de bir sıkıntı var. Bu fonların portföyünde konut mu, ofis mi olacak?

Gayrimenkulde fiyatlar aşağı gidiyor. Biz portföye ofis alanı koyuyoruz, depolama alanları da düşünebiliriz. Bildiğiniz gibi Türkiye'de bir AVM bolluğu var. Birçok şirket inşaatçı oldu. Çoğu zaman da barter'la çalışan bir sistem oldu. Burada yeni bir modele ihtiyaç bulunuyor. Biz gayrimenkul fonlarımıza yabancı yatırımcılar bulduk. Diğer fonları da global yatırımcılara sunmayı planlıyoruz. ■

ÜST DÜZEY
BASKI GÜVENLİĞİ

DOCUMENT DEFENDERS
DOKÜMAN KORUYUCULARI

Kyocera Doküman Koruyucuları ile tanışın
Kesintisiz çalışma sürenizi ve verimliliğinizi artırmak,
Sizi gelişmiş tehditlere, veri kayıplarına ve güvenlik ihlallerine karşı korumak,
İş süreçlerinizin her adımında dokümanlarınızın güvenliğini sağlamak,
Yazıcı / Fotokopi filonuzun yönetimini kolaylaştırmak
için hizmetinizdeler.

Detay Bilgi için

KYOCERA Bilgitaş Turkey Doküman Çözümleri A.Ş. - Tel: (216) 339 00 20 - www.kyoceradocumentsolutions.com.tr
KYOCERA Document Solutions Inc. - www.kyoceradocumentsolutions.com

KYOCERA
Document Solutions

VistaJet Avrupa Başkanı Philippe Scalabrini

VISTAJET TÜRKİYE'DE UÇUŞLARINI ARTIRIYOR

Türkiye varışlı ve çıkışlı uçuş sayısında, 2018'in ilk yarısında, yüzde 82 oranında bir artış gerçekleştiren VistaJet, müşterilerine yolculuklarında kuş tüyü yorganlardan, kabin içi özel kokulara, kristal ve porselen takımlara kadar üst seviye bir uçuş deneyimi sunuyor. **Begüm Nur Alkış**

2,5 MİLYAR DOLARLIK değeri ile Avrupa'nın Unicorn'larından (1 milyar dolar'ın üzerinde değere sahip özel şirket) biri olan VistaJet, 2018'in ilk yarısında, Türkiye varışlı ve çıkışlı uçuş sayısında, yüzde 82 oranında bir artış gerçekleştirdi. Jet sektöründe çok büyük gelişmeler kaydettiklerini söyleyen VistaJet Avrupa Başkanı Philippe Scalabrini, bu artışın en önemli nedenleri arasında özel havacılığın rahatlığı, kolaylığı ve faydalarının yanı sıra kişi ve kurumların uçak sahipliğinden uzaklaşarak, maliyetleri düşürme ve varlık risklerini azaltma eğiliminde

▲ FOTOĞRAFLAR **HAKAN AYDOĞAN**

Küresel ağ, yenilikçi çözümler, uzun vadeli iş birliği.

HSBC'de yatırım bankacılığı borç finansmanı ve kurumsal finansman çözümlerimizle başarınıza destek oluyoruz.

Bilgi için www.business.hsbc.com.tr

AKBANK
400 milyon USD
Sermaye Benzeri Eurobond İhracı
Eş Lider Düzenleyici ve Talep Toplayıcı

CCI
500 milyon USD
Eurobond İhracı
Eş Lider Düzenleyici ve Talep Toplayıcı

DeFacto
65 milyon USD
Murabaha Sendikasyonu
Tek Koordinatör ve Talep Toplayıcı

ENERJİSA
390 milyon USD
Halka Arz
Eş Global Koordinatör ve Konsorsiyum Üyesi

Koç
750 milyon USD
Eurobond İhracı
Eş Lider Düzenleyici ve Talep Toplayıcı

MLPCARE
366 milyon USD
Halka Arz
Eş Global Koordinatör ve Konsorsiyum Üyesi

RÖNESANS GAYRİMENKUL
300 milyon USD
Eurobond İhracı
Eş Lider Düzenleyici ve Talep Toplayıcı

RÖNESANS SAĞLIK YATIRIM
meridiam
SILA
ŞAM YAPI
288 milyon EUR
Elazığ Şehir Hastanesi Yeşil/Sosyal Proje Bonosu İhracı
Tek Düzenleyici, Global Koordinatör ve Finansal Danışman

TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
270 milyon EUR
SACE Destekli Finansman*
250 milyon EUR
Kulüp Kredisi**
* Global Koordinatör, Düzenleyici ve Orijinal Kreditör
** Yetkilendirilmiş Lider Düzenleyici ve Koordinatör

TSKB
300 milyon USD
Yeşil/Sürdürülebilir Tahvil İhracı
300 milyon USD
Sermaye Benzeri Sürdürülebilir Tahvil İhracı
Bond Issue
Eş Lider Düzenleyici ve Talep Toplayıcı

TURKCELL
500 milyon USD
Eurobond İhracı*
1 milyar USD
Kulüp Kredisi**
500 milyon USD
Eurobond İhracı*
* Eş Lider Düzenleyici ve Talep Toplayıcı
** Dokümantasyon Koordinatörü

Tüpraş
Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
700 milyon USD
Eurobond İhracı*
157,5 milyon USD
&
261,5 milyon EUR
Kulüp Kredisi**
* Eş Lider Düzenleyici ve Talep Toplayıcı
** Koordinatör ve Yetkilendirilmiş Lider Düzenleyici

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
1,5 milyar EUR
Eurobond İhracı
2 milyar USD
Eurobond İhracı
1,25 milyar USD
Sukuk İhracı
1 milyar EUR
Eurobond İhracı
2 milyar USD
Eurobond İhracı
Eş Lider Düzenleyici ve Talep Toplayıcı

UB
United Biscuits
725 milyon GBP
Sendikasyon Kredisi
Eş Lider Düzenleyici ve Talep Toplayıcı

YapıKredi
500 milyon TRY
Eurolira İhracı*
500 milyon USD
Eurobond İhracı**
* Tek Koordinatör, Talep Toplayıcı ve Yüklenici
** Eş Lider Düzenleyici ve Talep Toplayıcı

HSBC

Birlikte büyüyoruz

Bu doküman HSBC tarafından Türkiye'de yerleşik müşterileri bilgilendirmek amacıyla hazırlanmıştır. HSBC, Türkiye'de HSBC Bank A.Ş. ve HSBC Yatırım Menkul Değerler A.Ş. olmak üzere dünyanın farklı ülkelerinde şube ve kuruluşlarıyla faaliyet göstermektedir. Yukarıda yer verilen işlemler, bir ya da birden fazla HSBC Kuruluşu tarafından 2015-2018 yılları arasında gerçekleştirilen bankacılık, menkul kıymetler ve/veya sermaye finansmanı işlemleri arasından örnek olarak seçilmiştir. HSBC Bank A.Ş. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun, HSBC Yatırım Menkul Değerler A.Ş. de Sermaye Piyasası Kurulu'nun gerekli lisanslarına sahip kuruluşlardır ve Borsa İstanbul üyeleridir. Tüm işlemler HSBC Bank A.Ş.'nin tabi olduğu yerel düzenlemelere uyumlu ve iş uygulama standartlarına bağlı kalınarak gerçekleştirilmektedir. Bu dokümanda HSBC tarafından verilen bilgilerin hiçbiri, HSBC'nin Türkiye Cumhuriyeti'ndeki bankacılık hedefleri kapsamında yaptığı bir teklif anlamına gelmemekte, pazarlama faaliyeti ve satış dahil sınır ötesi bankacılık hizmeti sağlama amacıyla sunulmamaktadır. Telif Hakkı 2018. Her Hakkı Mahfuzdur.

Rakamlarla VistaJet

- En uzak uçuş 11,819 kilometre iken, en uzun süre Singapur'dan Nice'e 13 saat 43 dakika oldu.
- Napa'dan 4,436 kilometrelik uzaklıktaki Cayman Adaları'na beş saat beş dakikada ulaşarak en yüksek hıza erişildi.
- VistaJet filosu her ay aya üç kez gidip gelecek kadar uçuyor.
- Her dört VistaJet uçuşunun birinde çocuk bulunuyor.

olduklarını belirtiyor.

VistaJet, 14 yıl önce Thomas Flohr tarafından iki uçakla Avrupa merkezli olarak kuruluyor. Zamanla hem pazarını hem de uçak sayısını genişleten VistaJet, müşterilerine tüm filosuna sadece ihtiyacı olan süre için ücret ödeyerek ulaşmasını sağlıyor. Şirket Dubai, New York, Los Angeles Malta ve Hong Kong ofisleri ile dünyada 50'den fazla ülkede binin üzerinde havacılık uzmanından oluşan ekibi ile hizmet veriyor. Şirket bugüne kadar 330 bin yolcuyu 187 ülkede bulunan bin 600'den fazla havaalanına 132 binden fazla uçuş ile bağlarken, dünyanın yüzde 96'sına erişim sağlıyor.

Sundukları çözümlerin şeffaf ve inovatif olması açısından sektördeki boşlukları dolduklarını söyleyen Scalabrini, "Pazar daha çok Kuzey Amerika ve Avrupa'da ilerliyordu. Ama şimdi biz dünyanın her yerinden müşterilerimize bu hizmeti sunabiliyoruz" diyor. VistaJet'te tüm kabin hostesleri, İngiliz Butler Institute tarafından eğitiliyor. Bir VistaJet uçağının dünyanın en güneyinde uçtuğu nokta Arjantin'deki Ushuaia-Malvinas Argentinas Havaalanı ve kuzeydeki en uzak nokta ise Norveç'te bulunan Svalbard. VistaJet'in uçtuğu en yüksek havaalanı ise Peru'da bulunan 3 bin 862 metre rakımdaki Inca Manco Capac Havaalanı.

VistaJet, tüm uçuşlarının yüzde 70'ini iş amaçlı olarak gerçekleştiriyor. Türkiye'de yılın ilk yarısında uçuş saatini yüzde 58 oranında artıran şirket, yolcu sayısını ise yüzde 15 artırdı. Her uçuşu müşterilerinin ihtiyaçlarına göre hazırlayan VistaJet, uçakları toplantılara hazırlanmak ve verimliliği en üst düzeye çıkarmak isteyen müşteriler için gökyüzünde bir ofis görevi görüyor.

Öte yandan uçuş boyunca misafirlerine üst düzey bir VistaJet deneyimi yaşatmayı hedefleyen şirket, her uçuş yolculuğunuzda, kuş tüyü yorganlar, Mısır pamuğundan nevresimler, kaşmir battaniyeler sunuyor. Ayrıca sunumlarda Christofle marka kristal ve porselenler yer alıyor. VistaJet'in uçak kokusu, kabin içi mekanı tamamlamak için lüks parfüm üreticisi Le Labo tarafından tasarlandı. Ayrıca VistaJet global uçaklarında Londra merkezli kitapçı Heywood Hill tarafından seçilen özel olarak düzenlenmiş kitaplardan oluşan bir kütüphane bulunuyor. Doğal ve cilt dostu kaşmir göz bantları ve çoraplarda yolculuğunuzu üst düzeye taşıyan detaylar arasında. ■

Etkin tahsilat çözümleri Global Bilgi'de!

Erken dönemden geç döneme kadar tüm gecikmeli alacakların tahsilat sürecini yüksek performans ile yönetiyor ve müşteri bağlılığı yaratıyoruz.

0(216) 633 11 11

globalbilgi.com.tr

global bilgi

TurkcellGlobalBilgi
turkcellglobalbilgi
turkcellglobalbilgi
GlobalBilgi

‘TÜRKİYE İŞ GÜCÜ VE YENİLİKÇİ RUHUYLA KAZANACAK’

Hizmet sektöründe öne çıkan ISS Türkiye, küresel şirket ISS World’e bağlı 77 ülke şirketi arasında en başarılı operasyon kabul ediliyor. Bu başarıyı yakından görmek için Türkiye’yi ziyaret eden ISS Group CEO’su Jeff Gravenhorst Fortune’a Türkiye ofisinin başarılarıyla ilgili görüşlerini aktardı. **Şule Laleli**

ISS TÜRKİYE CEO’SU Cavit Habib ve ISS Group CEO’su Jeff Gravenhorst ile beraber gerçekleştirdiğimiz röportajda hem Türkiye hem de dünyadaki ISS Group’un karşılıklı sinerjiden doğan başarıları öne çıktı. Türkiye’deki çalışmalardan dolayı mutluluk duyduğunu söyleyen Gravenhorst’in ilk Türkiye ziyareti aynı zamanda. Öyle ki CEO, dünya genelindeki 70’in üzerinde ülkeyi tek tek geziyor ve her bir ülkeyi yakından inceliyor, saha araştırmaları yapıyor. Türkiye de son dönemde aldığı başarılar nedeniyle öne çıktı. ISS Türkiye’yi Türkiye’nin küresel ölçekte büyük övgü almasının önemli nedenlerinden biri, merkezi Danimarka’da bulunan çok uluslu ISS World’un 2016 Yıllık Raporu’nda, 2016’da gerçekleşen yüzde 3’lük organik büyümenin yanı sıra iş hacmi genişlemesi,

ISS Group CEO’su Jeff Gravenhorst (sağda) ve ISS Türkiye CEO’su Cavit Habib

▲ FOTOĞRAF **HAKAN AYDOĞAN**

Continental
The Future in Motion

4 AL 3 ÖDE

BU KIŞ ZORLU YOLLARDAN BİRİNCİLİKLE ÇIKIN.

Bağımsız testleri birincilik* ile geçen
Continental kış lastikleri
şimdi **4 al 3 öde** avantajıyla.

sport auto
Testurteil | Ausgabe 11/2017
Sehr Empfehlenswert
TESTSIEGER
Continental WinterContact TS 850 P | 225 / 40 R 18 V

auto motor und sport
Testurteil | Ausgabe 21/2018
TESTSIEGER
Sehr empfehlenswert
CONTINENTAL WinterContact TS 860 205/55 R 16 H

ADAC Motorwelt 10/2018
16 Winterreifen im Test
CONTINENTAL
WinterContact TS 860
Dimension 205/55 R 16 91 H
Reifen-Label C/B/72
ADAC
gut (2,2)
Test

GERMAN TECHNOLOGY

www.continental-lastikleri.com.tr

*WinterContact TS860, 2017 ve 2018'de bağımsız test kuruluşları ve dünyaca ünlü otomobil dergileri tarafından yapılan 14 farklı testte birinci olmuştur. Ayrıntılı bilgi için www.continental-tires.com
Kampanya 16 Kasım-31 Aralık tarihleri arasında, kampanyaya katılan Continental Yetkili Satıcıları'ndan yapılacak Continental marka binek, 4x4 veya hafif ticari lastik alımlarında geçerlidir. Kampanya stoklarla sınırlı olup internet satışlarını kapsamamaktadır. Ayrıntılı bilgi için www.continental-lastikleri.com.tr

Yapı Kredi World'e özel **7 taksit!**
Detaylı bilgi: **worldcard.com.tr**

YapıKredi WORLD
Türkiye'nin en bonkör kartı

ISS Group CEO'su Jeff Gravenhorst

ÇALIŞANLARI DOĞRU YÖNETMEK, YETENEK YÖNETİMİNİ EN ÜST SEVİYEDE GERÇEKLEŞTİREREK İSTİHDAM GÜCÜNÜ DOĞRU YÖNLENDİREBİLMEK ÖNEMLİ.

ciro artışı ve yüksek kârlılık konularında kaydedilen başarılarda ISS Türkiye'nin önemli pay sahibi olması. ISS World'ün geleneksel olarak verdiği ISS Elmas Ödülü böylece ISS Türkiye'nin oldu. Bu konuda Gravenhorst, Türkiye'nin istihdam gücüne ve yenilikçilik tutkusuna dikkat çekiyor.

1901 yılında Danimarka'da bir güvenlik şirketi olarak kurulan ISS (Integrated Service Solutions), Gravenhorst'un da altını çizdiği gibi pek çok yenilikçi fikrin doğmasına liderlik etti. Şirket, Avrupa, Asya, Kuzey Amerika, Latin Amerika ve Pasifik kıtalarındaki 77 ülkede, temizlik, güvenlik, teknik hizmetler, catering, çamaşırhane yönetimi, bahçe bakımı, haşere ilaçlama ve ofis destek ile tesis yönetimi konularında hizmet sunuyor. 75 milyar TL cirosu (2017) ile dünya genelinde 200 binden fazla müşteriye sahip ve 510 binden fazla çalışanı olan ISS Group ile ilgili olarak Gravenhorst, şu bilgileri paylaşıyor: "Bulunduğumuz sektörde öncü olduğumuz konular var. Biz küresel bir oyuncuyuz. Müşterilerimizden gelen talepleri karşılayabilmek için küresel varlığımızı güçlü kılacak projeler geliştiriyoruz."

HİZMET ORGANİZASYONU OLARAK ISS Group Türkiye'de de vizyoner stratejiyle hareket ediyor. ISS Türkiye, 32 binden fazla çalışanı ile İstanbul, Ankara, Antalya, Bursa, İzmir şubeleri ve Adana ofisinde 4 binden fazla müşteriye, 5 bine yakın noktada hizmet veriyor. ISS Türkiye CEO'su Cavit Habib aradan geçen sürede büyük adımlar atarak büyüdüklerini söylüyor ve şu bilgileri paylaşıyor: "ISS Türkiye olarak 1990'lı yıllardaki krizlerden büyüyerek çıktık. Firmanın sermaye gücünün ve müşteri kitlesinin doğru olması başarımızdaki önemli kriterlerden biri. 25 yıllık geçmişimize baktığınızda krizleri hep böyle yönettik. Bugünkü kriz ise biraz daha uzun sürecek gibi görünüyor. Ancak bu kriz dönemini de sermaye yapısını güçlendirerek ve işçilik konusundaki hizmetlerimizi geliştirerek atlatacağız." Bu konuda Gravenhorst da, "Müşterilerle yakın ilişki her zaman için önemli. Müşterilerimizle vakit geçirmek, onları anlamak ve daha iyi şekilde nasıl destek sunabileceğimizi göstermek istiyoruz. Herkesin bir amaca sahip olmasını sağlamak, organizasyonumuzun öncelikleri arasında. Bunu gerçeğe dönüştürmek için iyi uygulanmış araç ve programlara sahibiz" diyor.

Türkiye'nin aradan geçen sürede iş fikri geliştirme konusunda hangi konularda örnek oluşturduğunu sorduğumda Habib şu cevabı veriyor: "Hizmet mükemmelliğini yakalamak, yeni teknolojileri hizmete dahil etmek ve sürekli gelişimi sağlamak amacıyla faaliyet gösteren Mükemmellik Merkezi departmanımız ISS Global ve Türkiye tecrübeleri ile oluşan başarılı uygulamaları tüm sahaya yayma hedefi doğrultusunda çalıştı. Ve bugün şirketimizde hayata geçirdiğimiz FM 4.0 sistemi ortaya çıktı. Bu sistem sayesinde ofislerde hangi masada kim oturuyor, hangi toplantı odası dolu, ofis içindeki ısının yüksekliği gibi iş ve ofis hayatına dair farklı detaylar bulunan bir veri akışından söz etmek mümkün.

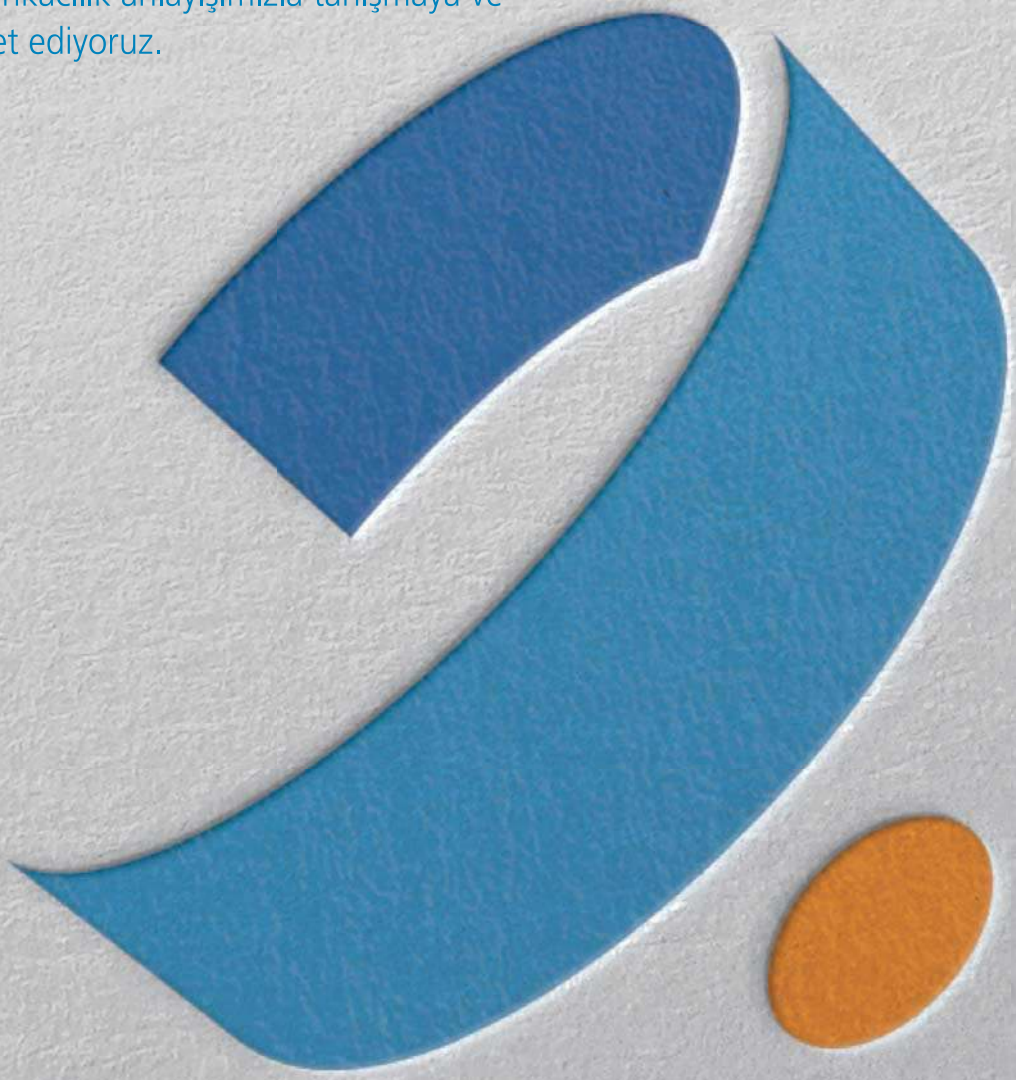
GRAVENHORST ISS GROUP OLARAK büyümenin en önemli yapıtaşlarından birinin tam da bu konuda iş fikirlerinin geliştirilmesi, yenilikler ve istihdam politikası olduğunu söylüyor. Bu konuda da Türkiye operasyonunu çok başarılı buluyor. Çalışanları doğru yönetmek, yetenek yönetimini en üst seviyede gerçekleştirerek istihdam gücünü doğru yönlendirebilmenin çalışanların eğitimi ve gelişiminin yanı sıra memnuniyetini sağlamak açısından öncelikli ilkelerden olduğuna dikkat çekiyor. Türkiye'de gelecek dönemde en önemli konunun hizmet standardının satılması olduğuna dikkat çeken Habib, Türkiye'de yeni bir anlayışın doğabilmesi ve yenilikleri hayata geçirebilmenin yolunun şirketlerin istediği hizmeti tanımlama alışkanlığının olmaması olarak anlatıyor. Gelecek dönem en büyük hedeflerinin eski sistem satın alma mantığına sahip anlayışın bertaraf edilerek hizmet standardını satın almanın çok daha önemli olduğunu söylüyor. ■

▲ FOTOĞRAF HAKAN AYDOĞAN

DESTEĞE İHTİYAÇ DUYDUĞUNUZDA
BURGAN BANK BURADA

Sağlam mali yapımız, sermaye yeterlilik oranımız ve güçlü ana hissedarımızın desteği ile sağlıklı büyümemizi sürdürerek, Türkiye ekonomisine katkı sağlamaya ve müşterilerimizin ihtiyaçlarına uygun en iyi hizmetleri sunmaya devam ediyoruz.

Sizi de kurumsal bankacılıktan ticari bankacılığa, özel bankacılıktan bireysel bankacılığa kadar tüm segmentlerdeki hızlı ve kaliteli butik bankacılık anlayışımızla tanışmaya ve birlikte büyümeye davet ediyoruz.



0850 222 8 222
www.burgan.com.tr
/ BurganBankTurkiye
/ burganbankturkiye
/ BurganBankTR

BURGAN BANK

BÜYÜK MARATON

Amsterdam'da 21 Ekim'de gerçekleşen maratonda 42.2 kilometreyi 4 saat 31 dakikada tamamlayan Kopaş Kozmetik Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Onur Öztürk, kendi sektöründe başarılara koşan önemli maratoncular dan biri.

Şule Laleli

Kopaş Kozmetik Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Onur Öztürk'ün başarıyla tamamladığı Amsterdam'daki maratondan bir kare...

GENÇ GENEL MÜDÜR ayağının tozuyla geldiği yarışın tüm enerjisini hissettiriyor. Kopaş Kozmetik Genel Müdürü ve YK üyesi Onur Öztürk'ün bu yönünü biz de yeni öğreniyoruz. Spor hobisi değil, bir yaşam biçimine çoktan dönüşmüş. Öztürk, Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun. Aynı üniversitede finans alanında yüksek lisans yaptıktan sonra Harvard Business School'un GMP İşletme Programı'nı tamamladı. 2013 yılında Kopaş Kozmetik'e YK Üyesi olarak katıldı. 2014 yılından beri Genel Müdür olarak görev yapıyor. Sorumluluğunu üstlendiği şirketin temelleri 1974 yılında Eczacı Adil Karaağaç tarafından atıldı. Bebek bakımı, kişisel bakım ve ev bakımı kategorilerinde faaliyet gösteren Kopaş Kozmetik, bebek bakım ve ağda ürünlerinde Türkiye'de önemli pazar paylarına sahip.

1983 yılında ilk tüketicilere Dalin markasını sunan şirket, 1994 yılında profesyonel saç bakım ürünleri kategorisine geçti. 1995'de Voila markasının distribütörlüğü gündeme geldi. 1997'de Alix Avien markası ile renkli kozmetik kategorisine girdi. 2000'li yıllarda yeni bir atılım dönemine girerek 2001 yılında Romanya bağlı ortaklığını faaliyete geçirdi. 2004'te Sesu markasını satın aldı. 2005'te parfüm ve deodorant markası XO'nun lansmanı gerçekleşti. 2008'de Alman Dr. Beckmann ürünlerinin Türkiye ve Romanya'da dağıtımına başlandı. 2012 yılında Alix Natura saç boyası markasının lansmanı yapıldı. 2015'te Dalin ve Sesu markaları yenilendi. 2016'da Humana bebek maması ve çay ürünlerinin, 2017 yılında ise İspanyol saç bakım ürünleri markası Montibello'nun Türkiye distribütörlüğü alındı. 2018 yılında bebek bezi kategorisinde Japonya'nın önde gelen bebek bezi markalarından Goo.N'u Türkiye'de tüketicilerin beğenisine sundu.

Bebek şampuanında yüzde 47 pazar payına sahip Dalin markası ile ağda pazarında yüzde 24 pazar payına sahip Sesu markası da dahil toplamda 11 markanın sahibi olan Kopaş Kozmetik'in 2018'de en büyük atılımlarından biri, Japonlarla derinleştirdiği bu işbirliği çalışmaları oldu. İşbirliğinin yolunu açan ise Dalin'in civcivi...

Türkiye'de Walt Disney karakterleri ile ilgili araştırma yapan Japon şirket Daio Paper Corporation, Dalin civcivinin dördüncü sırada çıkması üzerine Kopaş'ın kapısını çaldı ve lisansını aldı. Özyurt, "Japon firma bizden hiçkimseyi yanına almadan marketleri gezdi. Mağazalarda inceleme yaptı. Bu saha gezileri sırasında Dalin'in civcivini görüyorlar. Türkiye'de 40 kadına soruyorlar, 'En sevdiğiniz ya da çocuğunuzun en sevdiği Walt Disney karakteri hangisi?' diye. Mickey Mouse, Winnie the Pooh da var. Bizim Dalin'in civcivini de kadınlara söylemeden araya katmışlar. Dalin'in civcivi de 40 karakter içinde 4. oldu. Araştırma sonucuna göre bunu lisanslamak istediklerini söylediler. Türkiye'de herhalde Türk markaları içinde bir ilk oldu. Civcive lisans verdik. Dalin ana markamız. Walt Disney ile çalışan bir ajansla çalışarak civcivi yeniledik. Artık küçük bir çocuğu andırıyor. Futbol oynayan, gezen, resim çizen başta olmak üzere yedi karakterden oluşuyor" diyor.

Özyurt'un genel olarak hedefleri arasında söylediği farklı ürünlerin distribütörlüğünü yapma meselesi şirketin önemli gündemlerinden biri. Buna örnek olarak sözlerini şöyle sürdürüyor: "Humana'yı dağıtmaya başladık. Onların 9 yılda yaptığı hacme 9 ayda ulaştık. Marketlerde dağıtıyoruz, bu yıldan itibaren eczane dağıtımını da üstlendik. Markanın anneler için çayları da bulunuyor. İspanya'nın saç bakım markası Montibello'nun da distribütörlüğünü yapıyoruz. Marka, İspanya'da 17 bin kuaföre direkt satış yapıyor. Biz de sadece kuaför kanalıyla satacağız. Dalin lisansı alan Japon iş ortağımızın bebek bezi markası GOO.N için Türkiye büyük bir pazar. Külot tipi olan bebek beziyle bu kategoride Türkiye'de yüzde 50 pazar payı almayı hedefliyoruz" diyor.

Japon şirket Daio Paper Corporation, Dalin'in civcivinin lisansını aldı. Bu ortaklıkla Kopaş Kozmetik 2019 ve sonrası için bebek ve çocuk pazarında farklı ürünlerle büyümeyi hedefliyor.

Onur Öztürk yaptığı işin özünü felsefe ve akılcı çözümler olarak anlatıyor. Çalışma prensiplerini buna göre belirliyor. En son okuduğu ve etkilendiği kitap: Marguerite Yourcenar'ın Hadrianus'un Anıları

TAVSİYE:

"Hedefinizi bilirseniz ne yapmanız gerektiğinizi de bilirsiniz. Hedefi felsefe ve vizyon belirler. Pazarlama ve satıştaki geleneksel enstrümanlarla yeni ve modern biçimlerin uyumu önemli. Kaynaklarınızı, sınırlarınızı iyi bilmeniz gerek. Seçimler önemli. Sizi başarılı da yapabilir başarısız da... Pazara girerken renkli kozmetikte olmayacağız dedik. Mesela bu çok doğru bir seçimdi."

GLOBAL PAZARLARDA BÜYÜMEYE ODAKLI

Kopaş Kozmetik, Çerkezköy'de 24 bin metrekarelik alanda üretim yapıyor. 500 kişinin çalıştığı şirketin Romanya'da da şirketi var. Halihazırda ABD, İngiltere ve Almanya dahil 15 ülkeye ihracat yapan Kopaş Kozmetik, gelecek dönemde mevcut ihracat pazarlarına ülkeler eklemeyi düşünüyor. Deterjan, parfüm ve deodorant ürün gruplarında üretim kapasitesini artırmak bir diğer hedef. Mısır, Cezayir ve Fas'ta distribütörlerle görüştüklerini ve Cezayir'de üretim tesisi kurmayı planladıklarını anlatan Özyurt; "Sahraaltı ülkeler hedeflerimiz arasında. Akdeniz havzasında Dalin ve Sesu'yu bölgesel marka yapmak istiyoruz. Doğu Avrupa'da büyük bir firmayla anlaştık dağıtım için. Bu firma 14 ülkede faaliyet gösteriyor. Türkiye'de 27 bin satış noktasına ulaşıyoruz. Perakende, toptancı, discount, parfümeri zincirleri olmak üzere. Türkiye'de 30 distribütör ile çalışıyoruz" diyor.

Genel olarak bakıldığında Kopaş Kozmetik, globalde büyüme, pazar payını artırma, Ar-Ge çalışmaları ve inovatif çalışmalarla yoğun bir gündeme hazır. Dağıtım ve lojistik kanalına ağırlık vererek büyüme rakamlarını üst seviyelere çekmeye çalışacak. Özyurt, 2018 yılı sonuna kadar ihracatta büyüme hedeflediklerini söylüyor ve şöyle devam ediyor. "Ciromuz her yıl yüzde 25-30 arasında artıyor. 2018 sonu için 400 milyon TL ciro hedefliyoruz. 2019 için ise 500 milyon TL hedefine koşuyoruz." ■

GELECEĞİN 50 ŞİRKETİ

LİSTE **AMAZON'U 20 DOLARA SATIN ALSAYDIM NE OLURDU?** Ya da Netflix'te üst düzey bir çalışan?.. Bunlar tabii ki üzerine fantezilerimizi oturttuğumuz 'eğer şöyle olsaydı'lar. Ancak aynı zamanda her yatırımcının ve her yöneticinin kafasını meşgul eden sorunun geriye dönük versiyonları: Sürdürülebilir ve güçlü bir büyüme sağlayabilecek şirketleri nasıl belirlerim? Bu soruya yanıt verebilmek için Fortune 2017 yılında Boston Consulting Group'la (BCG) bir araya gelerek, Future 50'yi (Geleceğin 50 Şirketi) ortaya koydu; söz konusu sıralama, şirketlerin uzun vadeli potansiyelini değerlendirecek bir dizi faktörü gözetiyor. Şunu iftiharla söyleyebiliriz ki, geçen yılki seçimlerimiz borsanın performansının üzerine çıktı. Bu yıl ise sıralamayı ABD'nin dışına taşıdık; sınır ötesine uzanmamızın nedeni ise, büyüyen orta sınıf nüfusunun ilginç yeni 'eğer şöyle olsaydı'larla ortaya çıkmasıdır.

Bazıları dar kapsamlı bir tanımlamaya denk düşecek nişler ortaya koyarak, çarpıcı büyümelere imza atıyor. Diğerleri viral hızla pek çok sektöre göç ediyor. Bazıları da göç ederken aynı zamanda yeni iş modelleri de yaratıyorlar. Ancak bu şirketlerden her biri hem istikrarlı bir iş yapma grafiği hem de geleceğe yönelik stratejik çeviklikleriyle Geleceğin 50 Şirketi sıralamasında yer almayı başardılar.

GELECEĞİN 50 ŞİRKETİ METODOLOJİ

Geleceğin 50 Şirketi'ni belirlemek amacıyla, BCG 2017 yılı sonuna kadar olan 12 aylık sürede en az 20 milyar dolar piyasa değerine sahip, borsada işlem gören bin 100 şirketi inceledi. Şirketin nihai puanı benzer ölçekteki eşdeğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında, bu kriterler çerçevesinde üstün performansını yansıtıyor.

Şirketin puanının yüzde 50'si **piyasa potansiyeline** dayanmakta; bu potansiyel finans piyasalarının belirlediği şekilde, gelecekteki büyüme öngörüsüyle ilgilidir. Mevcut büyüme olasılıklarının halihazırdaki değeri hesaplanarak ölçülür; bu hesaplama mevcut iş modelinin yarattığı kazanç akışına atfedilemeyecek piyasa değerindeki payını yansıtmaktadır.

Geri kalan yüzde 50'lik kısım ise şirketin bu potansiyeli **gerçekleştirme kapasitesine** dayanır. Bu puan, gelecek beş yılda büyümeyi öngörme becerileri için seçilen 17 faktörden oluşuyor. Bu faktörler dört kategoriye ayrılıyor:

▸ **Strateji:** Bizim yapay zeka algoritmamız şirketin SPK belgelerinden ve yıllık raporlarından yola çıkarak gelecek beş yıldaki stratejik yönelimini saptamak için doğal dil prosesine dayanıyor. Şirketin stratejisinin net olup olmadığını mali durumuyla ilgili olarak düzenlediği toplantılardan anlıyoruz. Ayrıca şirketin sürdürülebilirlikle ilgili kararlılığını da veri analitik kuruluşu Arabesque'in yönetişim ölçümüne göre değerlendiriyoruz.

▸ **Teknoloji ve yatırımlar:** Bir şirketin sermaye harcamaları ve ARGE'si (satışlarındaki yüzde payı) gelecekteki yatırımını ölçer. Teknoloji avantajı şirketin patent portföyündeki büyümesi ve bu portföyün dijital ağırlığıyla (bilgisayar ve elektronik iletişimdeki payı) ölçülür. Dış inovasyonu ise, şirketin startup yatırım portföyü en iyi performans sergileyen global girişim sermayesi fonlarıyla karşılaştırılıyor.

▸ **İnsanlar:** Bir şirketin yöneticilerinin ve direktörlerinin yaşını ve tavırlarını ve aynı zamanda kadın yöneticilerin ve çalışanların payını değerlendiriyoruz. Sürekli ve odaklı bir yönetime, istikrarlı liderliğe ve daha küçük çaplı bir yönetim kuruluna sahip olup olmadığına göre değerlendiriliyor.

▸ **Yapı:** Şirketin yaşı ve (gelire dayalı) ölçeği hantallaşma derecesiyle ilintilidir. Ancak üç yıllık ve altı aylık satış artış rakamları yeniden canlanma işaretleri olarak gelecekteki büyümeyle ilgili tahminler sunabilir.

BAŞ YAZARLAR: **EAMON BARRETT - MATT HEIMER**

KATKIDA BULUNANLAR: **Scott DeCarlo, Ryan Derousseau, Grace Donnelly, Erika Fry, Robert Hackett, Adam Lashinsky, Sy Mukherjee, Jonathan Vanian**

SIRA	ŞİRKET	ÜLKE	PUAN	PİYASA DEĞERİ
01	WORKDAY	ABD	5.2 1.4 6.6	27 milyar $
02	WEIBO	ÇİN	4.0 1.4 5.4	12,6 milyar $
03	SERVICENOW	ABD	4.0 1.3 5.3	30,6 milyar $
04	CTRIP.COM INTERNATIONAL	ÇİN	3.9 1.4 5.3	18,5 milyar $
05	VIPSHOP HOLDINGS	ÇİN	3.4 1.4 4.8	3,3 milyar $
06	NAVER	G. KORE	3.3 1.4 4.7	17,8 milyar $
07	VERTEX PHARMACEUTICALS	ABD	3.2 1.4 4.6	45,1 milyar $
08	NETFLIX	ABD	2.9 1.6 4.5	141,9 milyar $
09	S.F. HOLDING	ÇİN	2.8 1.4 4.2	26,2 milyar $
10	SALESFORCE	ABD	2.5 1.6 4.1	104,3 milyar $
11	NVIDIA	ABD	2.8 1.2 4.0	149,4 milyar $
12	NETEASE	ÇİN	3.4 0.6 4.0	27,6 milyar $
13	SUNAC CHINA HOLDINGS	ÇİN	2.7 1.2 3.9	12,1 milyar $
14	ALIBABA GROUP HOLDING	ÇİN	2.3 1.5 3.8	355,7 milyar $
15	BAIDU	ÇİN	2.3 1.5 3.8	68 milyar $
16	TENCENT HOLDINGS	ÇİN	2.2 1.5 3.7	345,6 milyar $
17	CELLTRION	G. KORE	2.2 1.4 3.6	31,4 milyar $
18	JIANGSU HENGRUI MEDICINE	ÇİN	2.1 1.3 3.4	30,9 milyar $
19	XPO LOGISTICS	ABD	2.0 1.4 3.4	13 milyar $
20	LIVE NATION ENTERTAINMENT	ABD	1.9 1.4 3.3	10,4 milyar $
21	AAC TECHNOLOGIES HOLDINGS	ÇİN	2.6 0.6 3.2	11,8 milyar $
22	YAHOO JAPAN	JAPONYA	2.5 0.7 3.2	17,6 milyar $
23	GUANGZHOU AUTOMOBILE GROUP	ÇİN	2.3 0.8 3.1	14,4 milyar $
24	ADOBE	ABD	1.9 1.2 3.1	116,1 milyar $
25	FOSUN INTERNATIONAL	ÇİN	2.0 1.1 3.1	13,9 milyar $
26	RED HAT	ABD	2.2 0.9 3.1	20,7 milyar $
27	PAYPAL	ABD	1.9 1.1 3.0	89,3 milyar $
28	DASSAULT SYSTEMES	FRANSA	2.0 1.0 3.0	33,6 milyar $
29	AMAZON.COM	ABD	1.4 1.6 3.0	856,1 milyar $
30	GEELY AUTOMOBILE HOLDINGS	ÇİN	1.9 1.0 2.9	15,8 milyar $
31	BOE TECHNOLOGY GROUP	ÇİN	2.2 0.7 2.9	15,1 milyar $
32	ALPHABET	ABD	1.6 1.3 2.9	756 milyar $
33	MICROCHIP TECHNOLOGY	ABD	2.0 0.8 2.8	15,7 milyar $
34	TOKYO ELECTRON	JAPONYA	2.0 0.8 2.8	21,4 milyar $
35	SUNING.COM	ÇİN	1.7 1.1 2.8	17,1 milyar $
36	ILLUMINA	ABD	1.6 1.1 2.7	44,8 milyar $
37	FORTIVE	ABD	1.5 1.2 2.7	26,8 milyar $
38	KWEICHOW MOUTAI	ÇİN	1.6 1.1 2.7	121,7 milyar $
39	BYD COMPANY	ÇİN	2.0 0.6 2.6	17,9 milyar $
40	MONSTER BEVERAGE	ABD	1.6 1.0 2.6	29,8 milyar $
41	CP ALL	TAYLAND	1.5 1.0 2.5	18,8 milyar $
42	KOTAK MAHINDRA BANK	HİNDİSTAN	1.1 1.4 2.5	29,2 milyar $
43	FOSHAN HAITIAN FLAVOURING & FOOD	ÇİN	1.4 1.1 2.5	29,5 milyar $
44	INTUIT	ABD	1.9 0.6 2.5	52,9 milyar $
45	HONG KONG EXCHANGES & CLEARING	ÇİN	1.4 1.0 2.4	33,2 milyar $
46	BOOKING HOLDINGS	ABD	1.4 1.0 2.4	84,9 milyar $

▼ GETİRİSİ DE, RİSKİ DE YÜKSEK ŞİRKETLER

Aşağıdaki şirketler, Geleceğin 50 Şirketi ölçümlerine göre ileriye dönük güçlü DNA yapılarına sahipler. Ancak bu dört şirketten her biri hakkında dava açılmış bulunuyor yani yasa koyucularla sıkıntı söz konusu ve bu da ileriye dönük hamleleri önünde engeller oluşturuyor. Bu sorunlar bazen, baş döndürücü bir hızla elde edilen başarının sonucu; bazen de liderleriyle ilgili savlardan kaynaklanıyor. Sonuç olarak, bu dört şirketin hisselerinin bu yıl tökezlemiş olması tesadüf değil ve bu da, risk almayı seven yatırımcılar için fırsatlar yaratıyor.

47	SAMSUNG BIOLOGICS	GÜNEY KORE	Future 50 puanı: 6,3	28,3 milyar $
48	TESLA	ABD	Future 50 Puanı: 5,5	43,8 milyar $
49	FACEBOOK	ABD	Future 50 Puanı: 4,7	437,1 milyar $
50	JD.COM	ÇİN	Future 50 Puanı: 3,6	32,8 milyar $

90
MİLYAR $

10 Ekim 2018 tarihi itibariyle, listedeki 50 şirketin ortalama piyasa değeri

%10

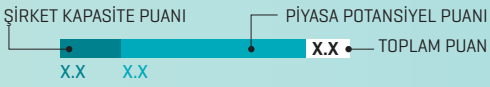
Teknoloji sektörüne ait tüm büyük küresel şirketlerin payı

%44

Teknoloji sektörüne ait şirketlerin 2018 yılı Future 50'deki payı

9

Piyasa değeri 100 milyar dolar ya da üzeri olan Future 50 teknoloji şirketlerinin sayısı



PİYASALARDA HIZ DÖNEMİ

Sermaye piyasalarında algoritmik işlemlerle gerçekleşen alım ve satımlar, bireysel yatırımcıların yeni teknolojiye adapte olmalarını zorunlu kılıyor. **Zeynep Aktaş**

İNSAN MÜDAHALESİNE hiç gerek duyulmayan, bilgisayarların otomatik alım satım kararlarını verdiği ve işlem yapabildiği bir sistem var artık. Teknoloji, yatırım işlemlerini farklı bir boyuta taşıdı. Öyle ki, İngiliz iş adamı ve yatırımcı Richard Branson "İsmini bile bilmediğim bir piyasada işlem yapabilirim" diyor. Yatırımcılara kolaylık, yüksek hız ve farklı ürünlere ulaşma imkânı sağlayan algoritmik işlemler ve yüksek frekanslı işlemler gittikçe yaygınlaşıyor. Türkiye'de de gerçekleşen işlemlerin yüzde 18'e yakını algoritmik işlemlere dayalı. Kendi kararını veren yatırımcıların karşısında artık sanal robotlar var. Dahası bu robotlar her geçen gün daha de gelişmekte. Menkul kıymet alım satım işlemlerinin gelişen teknolojiyle birlikte elektronik platformlara taşınması beraberinde sermaye piyasalarındaki işlem hacminin de artmasına imkân sağladı.

Gelişen teknolojiyle birlikte algoritmik işlemlerin beraberinde getirdiği olumlu etkiler kadar olumsuzluklar da var ve bunlar sürekli tartışma konusu olmakta. Algoritmik işlemlerin piyasada ne kadar çok volatiliteye yol açtığı ve bu volatilitenin manipülasyona giden sonuçlarının olup olmadığı ciddi bir tartışma konusu. Söz konusu işlemlerin piyasanın dengesini bozduğunu düşünenler olduğu kadar bu görüşü abartı bulanlar da var.

Bireysel yatırımcıların ise gerçekleşen dönüşüm karşısında yöntemlerini geliştirmesi ve yeni trendlere uygun adımlar atması gerekiyor. Karar alma ve hız süreçlerinde makinalarla yarışılamayacağına göre, daha etkili analiz teknikleriyle yarışta geri düşmemeleri gerekiyor. Orta vadeye odaklanarak değer üzerine yoğunlaşmak yatırımcı zaaflarından sıyrılmak, piyasaların ana trendlerine yönelebilmek bu noktada önemli bir alternatif. Neticede makinelerin günlük dalgalanmalarda gerçekleştirdiği yüksek volatilite yatırımcıların sıkışmasına neden oluyor. Son bir yılda gerçekleştirdiği işlemlerin ağırlıklı kısmında kaybettiğini belirten Bedri Doğan, artık bir strateji geliştirmesi gerektiğinin farkında olduğunu söylüyor. Bunun yanı sıra daha çok küçük ve orta ölçekli şirket hisselerine yönelen Adem Seren, makine işlemlerinin derinlikli hisselerde gerçekleştiğini küçük ve orta ölçekli hisselere fazla yansımadığını düşünüyor. TSPB Başkanı Erhan Topaç ise; "Çok hızlı çalışan algoritmalara karşı günlük işlem yapmak ve onlarla başa çıkmak zor. Bunların bazıları dünyanın birçok ülkesinde de işlem yapıyor, tecrübeli yazılımlar var" derken bireysel yatırımcıların işinin hiç de kolay olmadığına işaret ediyor. Topaç, bilgisayara karşı savaşılacaksa herkesin riskini tartması lazım, diyor. Algoritmik işlemlerin savunucuları kadar eleştireni de çok. Ancak bir gerçek var ki teknolojinin bir ürünü olan bu sistemin ilerleyen süreçte piyasadaki etkinliğinin azalması yerine artması sürpriz olmayacak. Bireysel yatırımcılar teknolojiden istifade edebildiği oranda kazancını artırma olasılığını da yükseltebilecektir. ■

© SHUTTERSTOCK

Alternatif Bank

Birlikte Hep İleri

ABank'ın çeyrek asırlık tecrübesi
The Commercial Bank'ın uluslararası gücüyle birleşti.
Alternatif Bank oldu.

www.alternatifbank.com.tr - 444 00 55 / 0850 225 00 55

The Commercial Bank (Katar) kuruluşudur.

YATIRIMCILARA ALTERNATİF ÜRÜN

SPK, 11 Kasım'da yaptığı düzenlemeyle VDMK ihracına konu olabilecek varlık havuzunu genişletti. Yatırımcılar için alternatif ürün seçeneği artarken bankaların sermaye piyasalarından fon sağlama kabiliyeti artıyor. **Zeynep Aktaş**

YATIRIMDA ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİNİN ARTMASI, kaynak ihtiyacının karşılanması açısından önem taşıyor. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) geçtiğimiz 11 Kasım günü Varlığa veya İpoteğe Dayalı Menkul Kıymetler Tebliği'nde bazı değişikliklere gitti. Düzenlemeyle varlığa dayalı ürünlerin ihracını teşvik edici hükümler getirdi. SPK'nın yeni düzenlemesinin VDMK piyasasının gelişimine önemli katkılar sağlaması bekleniyor. Sermaye piyasalarında ürün çeşitliliğinin ve kapsamının artması piyasaların derinleşmesi açısından önem taşıyor. Ağustos ayında kurlarda yaşanan sert dalgalanma sonrası yeni finansal kaynak arayışları arttı. Gelişmekte olan ülkelerden para çıkışı yaşanması da kaynak arayışında etkili oluyor. Böylesi dalgalanmaların ürün çeşitliliğinin artmasında önemli bir yeri olduğunu belirten emekli bankacı Yasin Demir, VDMK düzenlemesinin zamanında gerçekleştiğinin altını çiziyor.

Aktifbank Kredi Analitik ve Sermaye Piyasaları Genel Müdür Yardımcısı Tevfik Kınık, "Yurtdışında Asset Backed Security (ABS) olarak bilinen VDMK ve benzer nitelikli yapılandırılmış ürünler; kaynak kuruluş riskinden bağımsız olarak, yatırımcılara belirli bir varlığa dayalı, teminatlandırılmış ve güvenli bir ürün alternatifi sunuyor." diyor. VDMK'lar kaynak kuruluş niteliğindeki finansal kuruluş ve şirketlere borçlanma yerine varlık satışı ile finansman ve likidite sağlıyor. Bu adım VDMK gibi yenilikçi finansal ürünlerin Türk sermaye piyasalarında daha fazla tanınmasına ve sektörün bu dönemde ihtiyacı olan güvenli yatırım alternatiflerinin artmasına büyük katkı sağlayacak.

Sermaye piyasalarının derinleşmesi, yeni yatırımcıların katılımı, uzun vadeli kaynak yaratımı açısından önem taşıyor. Bu konuda atılan her bir adım önemli. Piyasalardaki yüksek oynaklık nedeniyle vadeli mevduat yapmayı tercih eden yatırımcı Kerim Demir, her şeyden önce böylesi yeni ürünlerin performansının bir süre görülmesinde yarar olduğu, düşüncesinde. Bankacıların bu konudaki yaklaşımı ise olumlu. Teminatlı ve varlığa dayalı ürünlerin ihracını teşvik edici hükümler getiren düzenleme, bankaların sermaye piyasalarından alternatif fon sağlayabilme kabiliyetlerini artırıyor. Halkbank Genel Müdürü Osman Arslan ise; yenilikçi ve güvenli yatırım aracı alternatiflerini çeşitlendiren bu düzenlemeyle finansal kurumların likiditesi düşük varlıklarını menkul kıymetleştirerek sermaye piyasalarından fon sağlayabilme kabiliyetleri de artırdığını, dile getirmekte.

Bu tür yatırım araçlarının çeşitlendirilmesi, finansal piyasaların derinleşmesine katkı sağlayacaktır. Arslan, "Varlık havuzunun genişlemesi, yatırım risklerini aşağı çekerek finansal kurumlarımızın borçlanma maliyetlerini azaltan bir gelişme oldu. Kurumlarımızın mali kaynak temininde kolaylıklar getiren bu düzenleme, bankacılık sisteminin daha etkin bir şekilde çalışmasına da önemli bir katkıda bulundu." diyor. Sermaye piyasalarında ürün çeşitliliğinin artması hem piyasanın derinliğinin artmasını hem de katılımcı sayısının yükselmesini sağlayacaktır. Bu anlamıyla ürünlerin kapsam ve içeriklerinin de ilerleyen süreçte gelişmesi önem arz ediyor.

© ISTOCK

SÜRDÜRÜLEBİLİR GELECEK İÇİN LİDERLER ZİRVESİ

Sürdürülebilirlik
Gelecek
Nesillere Vaadimiz

YILDIZ ★ HOLDING

Konuşmacılar

ÖMER BOLAT

ÜMİT BOYNER

MEHMET BÜYÜKEKŞİ

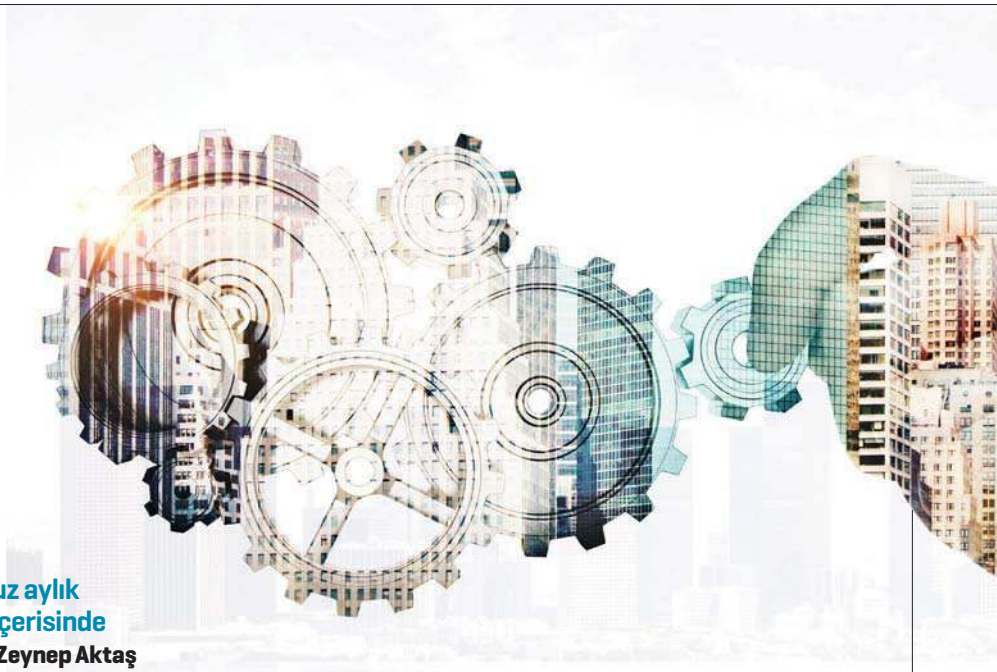
BEGÜMHAN DOĞAN FARALYALI

ABDURRAHMAN KAAN

ALİ ÜLKER

Tarih: ***19 Aralık 2018***
Yer: ***Fairmont Quassar, MECİDİYEKÖY***
Program ve kayıt için: ***www.surdurulebilirliderlikzirvesi.com***

SANAYİDE ATILIMDAKİ ŞİRKETLER



Borsa İstanbul'da 2018 yılı dokuz dokuz aylık bilançolarında yüksek cirolu şirketler içerisinde satış ve kârı artan 21 şirket öne çıktı. **Zeynep Aktaş**

PAY PİYASASINDA Borsa Endeksi'nin yönünü öncü hisseler belirliyor. Piyasaların yönelimini öngörebilmenin yöntemlerinden biri de bu hisselerin seyrini takip etmekten geçiyor. Borsa Sihirbazları kitabının yazarı Jack Schwager de buna dikkat çekerken "Piyasanın yönünü kestirebilmenin bir başka yolu da önder hisselerin ne yaptığına odaklanmaktır." diyor. Schwager'e göre eğer boğa piyasasının önderliğini yapmış hisseler teklemeye başlarsa bilin ki çıkış sona eriyordur. Bu nedenle piyasaları yukarı taşıyan güçlü hisselerin fiyat ve mali performanslarının yakından izlenmesinde yarar var.

Şirketler dokuz aylık bilançolarını açıkladı. Bilançolarda kârlılık ve satışlarıyla öne çıkan yüksek cirolu borsa şirketleri yılın son çeyreğinde de yatırımcıların takibinde olmaya aday. Kurumların endeks üzeri getiri beklediği bu hisseler şimdilerde destek seviyelerinde bulunuyor. Öte yandan borsada seçici hisse hareketleri yaşanmakta.

Borsa İstanbul, 22 Kasım itibariyle yılın ilk gününden bu yana TL bazında yüzde 19,69; dolar bazında ise yüzde 42,80 oranında değer kaybetti. Kayıpları ve kazançları artıransa yatırımcıların stratejilerinde yatıyor. Amerikalı girişimci, yazar ve filozof Jim Rohn, "Başarının yüzde 20'si beceri, yüzde 80'i stratejidir" diyor. İstenen hedefe ulaşmak güçlü stratejilerle güçlü hisse senetlerini bulabilmekten geçiyor. Açıklanan dokuz aylık bilançolara göre satışları bir milyar TL'nin üzerinde olan ve aynı zamanda büyüyen şirketlere baktığımızda cam, çimento, dayanıklı tüketim, demir çelik, gıda, otomotiv, madencilik, petrol, tekstil kimyasalları, elektrik makinaları sektörlerinin öne çıktığını görüyoruz. Bu sektörlerde 21 şirket yer alıyor. Listede yer alan firmaların hedefleri ve beklentileri ise şöyle:

DEMİR ÇELİK VE OTOMOTİV

Dokuz aylık bilançosunu açıklayan sanayi şirketleri içerisinde yüksek satış gerçekleştiren ve satışla kârını artıran borsa şirketleri içerisinde demir çelik ve otomotiv ile otomotiv yan sanayi şirketleri ağırlıkta bulunuyor. Ereğli Demir Çelik, Kardemir (D), Ford Otosan, Tofaş Oto. Fab., Kordsa Tekstil, Good-Year listede yer alan şirketler arasında. GCM Forex Araştırma Uzmanı Enver Erkan, Ereğli için kuvvetli nakit yaratma gücünün de etkisiyle yüksek temettü verimi sunduğunu belirtiyor. Şirketin ödenen yüksek temettülere rağmen net borcu bulunmadığını söyleyen Erkan, güçlü operasyonel performansın ciro ve kârlılık üzerindeki olumlu etkisi ve artan bilanço değeriyle şirket hisselerini beğendiklerini dile getiriyor. Oyak Yatırım ise hissede endeksin üzerinde getiri bekliyor.

Kardemir D, sektörde öne çıkan bir başka borsa şirketi. BNP Paribas, Kardemir D için hedef fiyatını 5,90 TL'den 4,67 TL'ye indirmesine rağmen "al" tavsiyesini koruyor. Otomotiv sektörüne baktığımızda Ford Otosan, Tofaş Oto Fabrikası kurumlar tarafından önerilen borsa şirketleri. Goldman Sachs'ın Tofaş için tavsiyesi 'al' yönünde. Hisse için 12 aylık hedef fiyatı ise 38,10 TL.

ÇİMENTO VE CAM

Çimento ve cam sektöründe Trakya Cam, Anadolu Cam, Akçansa, Çimsa kârlılık ve satışları artan öte yandan satışları bir milyar TL'nin üzerinde olan şirketler. Bu hisselere

© SHUTTERSTOCK

DOKUZ AYLIK DÖNEMDE SATIŞLARI VE KÂRI ARTAN SANAYİ ŞİRKETLERİ

Hisse adı	Sektör	Kâr (2018/09, TL)	Kâr Değişim (2017/09-2018/09, %)	Satış (2018/09, TL)	Satış Değişim (2017/09-2018/09, %)
Ford Otosan	Otomotiv	1.272.358.000	29,85	23.244.383.000	35,63
Ereğli Demir Çelik	Demir Çelik	3.914.388.000	52,81	19.421.650.000	45,98
Tofaş Oto. Fab.	Otomotiv	1.003.884.000	16,93	13.824.345.000	11,48
Ülker Bisküvi	Gıda	568.097.000	95,67	4.220.779.000	19,79
Trakya Cam	Cam	780.158.000	84,47	4.214.096.000	38,51
Sarkuysan	Metal İşleme	102.283.505	111,74	4.174.979.132	33,83
Vestel Beyaz Eşya	Dayanıklı Tüketim	463.625.000	121,31	3.841.723.000	35,81
Kordsa Teknik Tekstil	Otomotiv Yan San.	257.996.088	112,34	2.775.784.979	51,02
Kardemir (D)	Demir Çelik	333.027.889	169,59	2.704.893.484	40,23
Soda Sanayii	Diğer Kimyasal Ür.	1.474.705.000	248,95	2.442.830.000	35,98
Anadolu Cam	Cam	376.522.000	125,06	2.294.422.000	29,94
Ulusoy Un Sanayi	Gıda	30.223.700	125,19	2.264.874.651	78,33
Good-Year	Otomotiv Yan San.	136.602.879	118,82	1.763.266.437	33,87
Sasa Polyester	Tekstil Kimyasalları	412.338.000	174,68	1.604.288.000	30,14
Akçansa	Çimento, Beton	169.659.584	64,96	1.319.065.826	20,90
Çimsa	Çimento, Beton	216.670.076	41,22	1.305.193.980	23,78
T. Tuborg	İçecek	374.790.000	72,97	1.181.430.000	35,51
İpek Doğal Enerji	Petrol	190.111.000	37,31	1.150.920.000	46,44
Koza Madencilik	Madencilik	362.254.000	141,11	1.148.558.000	46,57
Koza Altın	Madencilik	982.708.000	143,53	1.105.532.000	51,25
Türk Prysmian Kablo	Elektrik Makinaları	6.483.255	38,62	1.021.153.335	23,78

Not: Liste 1 milyar TL'nin üzerinde satış yapan şirketler üzerinden oluşturulmuştur. Sıralama 2018/09 satış verilerine göre yapılmıştır.

yönelik kurum tavsiyeleri değerlendirildiğinde ağırlıklı olarak "al" ya da "tut" yönünde olduklarını görmekteyiz. Bu nedenle son çeyrekte de yatırımcıların ilgi alanında olmaya devam edeceklerdir. Vakıf Yatırım, 20 Kasım'da Şişe Cam'ı 6,35 TL hedef fiyat ve 'tut'; Trakya Cam'ı 4,09 TL hedef fiyat ve 'tut'; Soda Sanayi'yi 10,38 TL hedef fiyat ve 'al'; Anadolu Cam'ı 4,29 TL hedef fiyat ve 'al' önerisiyle izleme listesine dâhil etti. Trakya Cam yılın dokuz aylık döneminde 780 milyon TL net kâr açıkladı. Şirketin kârı yüzde 84 oranında artış gösterdi. Aynı dönemde satışları ise yüzde 38 artış gösterdi.

GIDA VE İÇECEK

Gıda ve içecek sektöründe kârlılığı ve cirosu artan, şirketler içerisinde üç firma öne çıkıyor: Ülker Bisküvi, Ulusoy Un ve Tuborg. Ülker CEO'su Mehmet Tütüncü, büyümenin önemli payının Türkiye'den yapılan ihracat ve yurt dışı iştiraklerin faaliyetlerinden kaynaklandığını belirtiyor. Tütüncü, "2018'de United Biscuits'in IBC Suudi Arabistan bisküvi fabrikasının satın alımıyla ihracat ve yurtdışı operasyonlarda kârlı büyümeyi sürdürüyoruz." dedi. Ulusoy Un ise sektöründe öne çıkan bir başka borsa şirketi. 2018'in dokuz aylık döneminde 2,2 milyar TL'lik satış yapan şirketin net kârı yüzde 125 oranında artış gösterdi.

SEKTÖRÜNDE ÖNE ÇIKANLAR

Vestel Beyaz Eşya, Soda Sanayii, Türk Prysmian Kablo, Koza Madencilik, Koza Altın, Sarkuysan, İpek Doğal Enerji, Sasa Polyester sektörlerinde öne çıkan diğer borsa şirketleri. Bu şirketlerin kurumların öneri listesinde yer almaya devam ettiklerini görüyoruz.

İlk dokuz aydaki gerçekleşmelere baktığımızda Vestel Beyaz Eşya, yılın dokuz aylık döneminde 3,8 milyar TL'lik satış gerçekleştirdi. Şirketin satışları bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 35 yükselirken net kârı yüzde 121 arttı. Vestel Beyaz Eşya hisseleri TL bazında tarihi zirve seviyelerine yakın bir seyir izlemesine rağmen dolar bazında 2014 yılındaki fiyatlarında. Listede yer alan Soda Sanayii ise tarihi zirve seviyelerinde dalgalı bir seyir izliyor. Hissenin 7,20 ve 50 günlük hareketli ortalamaların üzerinde hareket etmesi güçlendiğini gösteriyor. 22 Kasım itibariyle fiyatı 7,08 seviyesinde bulunuyor. Fiyat/Kazanç oranı 4,46 olan hissenin piyasa değeri/defter değeri 1,45. Listede yer alan Koza Altın için BNP Paribas, kasım ayının ikinci haftasında hedef fiyatını 70,50 TL'den 86,80 TL'ye yükseltti. Tavsiyesini de "al" olarak korudu. ■

NATIONAL GEOGRAPHIC TÜRKİYE

ARALIK SAYISI

BAYİLERDE

ABONE www.group-medya.com/abonelik

DİJİTAL KÂŞİFLERİN VAZGEÇİLMEZ ADRESİ nationalgeographic.com.tr'yi ziyaret edin

NATIONAL GEOGRAPHIC TÜRKİYE

TUTKULAR

ALIŞVERİŞ

HEDİYE REHBERİ

2019'u karşılamaya hazırlanırken, hediye alma yolculuğunuzda size fikir verebileceğini düşündüğümüz hediye alternatiflerini sıraladık. **Begüm Nur Alkış**

YENİ BİR YILI KARŞILAMAYA AZ BİR SÜRE KALA şehirlerin ünlü meydanları rengârenk bir ışık şölenine dönüyor. Alışveriş dükkânları ve kafeler birbirinden güzel yılbaşı süsleri ile donatılıyor. Gece ise evlerin pencerelerinden süzülen Noel ağaçlarının ışıkları etrafı aydınlatıyor. Belçika, Brugge'de meydana dev buz pateni pistini kurarken, Almanya sokakları tarçın kokusunun sardığı "lebkuchen" kurabiyelerini pişiriyor. Hollanda dünyanın en büyük Noel Baba geçitlerinden birine hazırlanırken, İngiltere ise Trafalgar Meydanı'na kurulacak dev çam ağacının süsleme çalışmalarıyla ilgileniyor. Tüm bu gelenekselleşen hazırlıkların yanı sıra bir hazırlıkta hediye alışverişi üzerine oluyor. Yeni bir yılı karşılamaya az bir süre kala hediye alma yolculuğunda size fikir verebileceğini düşündüğümüz alternatiflere yer verdik.

© SUTTIPONG SUTIRATANACHAI / GETTY IMAGES TURKEY

1-Lezzetli ve şık sepet
Mövenpick Hotel Istanbul sevdikleriniz için ev yapımı ve madlen çikolatalardan Noel kurabiyelerine, seçkin hediyelerden yılbaşı süslerine kadar lezzet ve şıklığı bir araya getiren birbirinden renkli yılbaşı sepetleri sunuyor. Türk ve İtalyan gastronomi ürünleriyle hazırlanan GourmeT a la Turca sepeti 950 TL.

2-Hayal gücünü zorlayın
Çocukların yılbaşı heyecanına renk katacak LEGO® setleri, hayal gücünü eğlenceyle harmanlayan sınırsız oyun seçenekleri sunuyor.

3-Mis kokulu mumlar
Louis Vuitton'un yeni mum koleksiyonunda, Fransa'nın Grasse kasabasında üretilen mis kokulu mumların her birinin kokusuna göre farklı renkli fitilleri bulunuyor. Louis Vuitton'un çantalarında olduğu gibi, mumların natürel deri kulplarında el dikişi detaylar bulunuyor ve metal perçinlerle seramiğe sağlam bir şekilde tutturuluyor. Louis Vuitton mumların fiyatı 1.230 TL.

4-Fonksiyonel bir alternatif
Victorinox'un şık tasarlanmış kiremit rengi Spectra 2.0 bavulları, alt tarafında bulunan dört tekerleğiyle içinde bulunan yükün ağırlığını eşit olarak dağıtırken, bavul kilidi ile de güvenliğinizi sağlıyor. Victorinox Spectra 2.0 global tekerlekli bavul/kabin boy 2.655 TL.

5-Koleksiyonerlere özel
Markanın bir simgesi haline gelen ok desenli klipsi, üç şeritli kapak ve paslanmaz çelik uç gibi akılda kalıcı özel formuyla sunulan Parker IM açık mavi kalemler yeni yılın en gözde hediye alternatiflerinden... Dolma kalem ile roller kalemin birlikte yer aldıkları ikili kutu 496 TL.

Yıldız Entegre, köklü geleneğinin üzerine yepyeni bir gelecek inşa ediyor.
Yenilenen vizyonu, kurumsal değerleri, yeni logosu ve yepyeni ürün grupları ile
Türk Sanayiinin dinamolarından biri olma rolünü daha da öteye taşıyor.
Hem ülkemizde, hem de dünyada gidilecek çok hedef, elde edilecek çok başarı var.
Bu yolculukta üzerine düşeni yapmak için yenileniyor, güçleniyor...

www.yildizentegre.com | / yildizentegre

YILDIZENTEGRE

6-Doğal taşlardan gelen ilham
Diesel 2018-2019 kış sezonu erkek takı koleksiyonu denimden ve doğal taşlardan ilham alıyor. Diesel takı 590 TL.

7-Bilekteki şıklık
Montblanc 1858 koleksiyonunun tasarım esaslarından ilham alan yeni Summit yorumu, daha yüksek performans ve yalnızca saat moduyla bir hafta dayanabilen daha uzun batarya ömrü için Qualcomm Snapdragon Wear 3100 çip setine sahip.

8-Spor dolu bir yıl
Decathlon yılbaşı hediye alternatifi için kayaktan snowboard'a, koşudan bisiklete, fitness'tan yogaya, trekkingden kampa daha pek çok spor dalında her türlü sportif ürün sunuyor.

9-Kalpleri ısıtan renkler
Beymen Artistik Direktörü Murat Türkili önderliğinde Beymen Club tasarım ekibi tarafından tasarlanan Beymen Club yılbaşı özel kapsül koleksiyonu, kırmızı, siyah renkleri ve kışın vazgeçilmezi ekose deseniyle kalpleri ısıtıyor. Kazak 579 TL.

10-İkonik portre seçenekleri
Beymen Home'un ünlü dekorasyon markalarından Fornasetti'nin, ikonik portreler ile süslenen dekoratif tabak ve objeleri sevdiklerinizi mutlu edecek. Dekoratif tabaklar 1.195 – 2.595 TL.

11-Renkli bir kış
Hemington'un saf kaşmir, alpaka yünü atkı ve bere seçenekleri, kış günlerine renk katıyor. Yumuşacık dokusu ile konforlu bir kullanım sunan atkı ve berelerde kış trendine uyan renkler ön plana çıkıyor. Atkı 539 TL ve bere 224 TL.

232
NARLIDERE
PREMIUM
Hayattan beklediğiniz tüm
ayrıcalıklar ile birlikte...
DENİZİNDEN GÖKYÜZÜNE
İZMİR SİZİN OLSUN !
232 252 21 21
MUSA ÇİÇEK
inşaat

NİŞANTAŞI'NDA ŞIK BİR İTALYAN

Jüpiter Grup'un yeni yatırımı İtalyan restoranı Galvin Ristorante, Nişantaşı'ndaki tarihi Maçka Palas'ta açıldı. Tasarımında altı ayrı sanatçının çalıştığı Galvin Ristorante için toplam 16 milyon TL'lik bir yatırım yapıldı. **Begüm Nur Alkış**

İTALYAN MUTFAĞININ lezzetli yemeklerini sunan Galvin Ristorante, oldukça ferah ve şık bir mekan. Galvin Ristorante'nin kapısından içeri adım atar atmaz sanat ve tasarımı buluşturan dekorasyonu merak uyandırıyor. İstanbul Nişantaşı'nda tarihi Maçka Palas'ın içerisinde yer alan restoran, People, Hazine, Grey, Charter Pub gibi İstanbul'un popüler mekanlarının yaratıcısı Jüpiter Grup'un yeni yatırımı. Galvin Ristorante, Maçka Palas'ın dokusuna uygun olarak bir renovasyon süreci geçirdi. Hazırlık süreci bir yılda tamamlanan restoranın dekorasyon çalışmaları için altı ayrı sanatçıyla çalıştıklarını söyleyen Jüpiter Grup Başkanı Tayfun Topal, restoran için yaklaşık 16 milyon TL'lik bir yatırım yaptıklarını sözlerine ekliyor.

Galvin Ristorante, üç bölümden oluşuyor. Özel tasarım koltukları ve seramik ustaları tarafından tek tek elle hazırlanan bar mekanın ilk bölümünü oluşturuyor. Bu bölümde gece 02.00'a kadar içkinizi

▲ FOTOĞRAFLAR **ERHAN TARLIĞ**

Doğalılar, eğitimleriyle, kültürleriyle hayata değer katarlar.

Hem akademik başarılarıyla hem de kazandıkları sosyal becerilerle, dünyaya,
teknolojiye ve çevreciliğe bakış açılarıyla, her yaptıkları işe, her girdikleri ortama kalite getirirler.
Çünkü onlar, bunları deneyimledikleri bir ortamda yetişirler. Üstün başarılara imza atan bir akademik kadroyla,
Türkiye'nin yetkin öğretmenleriyle, başarıya özendiren Proje Odaklı Eğitim Modeli ile,
birbirine örnek olan sınıf arkadaşları arasında, dünyaya hazır hale gelirler.

doğa
KOLEJİ
Başarı = Doğa

444 36 42
www.dogakoleji.k12.tr

/DogaOkullari

yudumlayarak, iyi müzik eşliğinde keyifli sohbetler yapabilirsiniz. Bar ve lounge alanından, mozaiklerle kaplı yürüme yolunu takip ettiğinizde ise kendinizi ana restoran bölümünde buluyorsunuz.

Ana restoran bölümü, yüksek tavanı ve 1800'lü yılların sonlarında çekilen bir film sahnesini aratmayan dekorasyonu ile dikkat çekiyor. Arka fonda kulağınıza gelen caz tınılarına, seramik sanatçısı Sadullah Çekmece tarafından 86 parçadan oluşan tabelası, vitral sanatçısı Zaim Şengün'nün çalışmaları, heykeltıraş Ahmet Araç'ın oluşturduğu heykeller, Eyüp Can Pırlanta tarafından tasarlanan sandalyeler, Mesut Dolanbay tarafından özel olarak yapılan mermerler, Ulaş Kahya'nın tasarımlarını yaptığı avize ve lambalar eşlik ediyor.

Heykellerin ayrı bir hava kattığı mekanda çapkınlığıyla tanınan Karya Kraliçesi Ada'nın heykeli de yer alıyor. Kahverengi ve yeşil tonların ağırlıklı olduğu Galvin Ristorante'nin dekorasyonu, Antik Roma dönemi desenler, Gotik kabartmalar, vitray sanatçıları tarafından yapılan pencereler ve özel yapım aydınlatmalar ile tamamlanıyor.

Galvin Ristorante'nin üçüncü bölümü ise bahçesi. Bahçe bölümünde ilk göze çarpan zeytin ağaçları oluyor. 80 adet canlı zeytin ağacı ile çevrili bahçe bölümüne sütunlar, heykeller, meleklerle çevrili çeşme ve şömine eşlik ediyor. Haftanın her günü öğle servisiyle başlayıp gece 02.00'a kadar hizmet veren Galvin Ristorante'nin mutfağı, İtalyan mutfağında uzman bir ekip tarafından yönetiliyor. Menünün "antipasti" bölümünde somon füme ve avakadolu bruschetta (54 TL), parmesan peyniri ve organik yumurta ile servis edilen ızgarada taze kuşkonmaz (64 TL), kuşkonmaz ve rikotta peyniri ile servis edilen ızgara edilmiş taze enginar (72 TL) öne çıkan lezzetler arasında yer alıyor.

Menünün "le insalata&carpaccio" bölümünün favorileri arasında deniz mahsulleri salatası (68 TL), roka ve parmesan eşliğinde dana carpaccio (64 TL), füme ahtapot carpaccio (74 TL) bulunuyor. Galvin Ristorante'de mutfak ekibinden dört kişi her gün taze makarna yapıyor. "Le paste" bölümünde makarnaların fiyatları 62 ila 84 TL arasında değişiyor. Menünün misafirler tarafından beğenilen diğer lezzetlerin arasında kereviz sapı ve ceviz ile birlikte sunulan dört peynirli pizza (62 TL), sebzeli risotto ve arpacık soğan ile servis edilen ağır ateşte pişmiş dana eti (96 TL) ve tatlılar arasında ise tiramisu (34 TL), klasik creme brulee (34 TL) bulunuyor. Galvin Ristorante ile ilgili gelecek planlarından bahseden Topal, "İstanbul'da ilk beş sayıldığında, ilk beşin içerisinde en üst sırada yer alan bir yer yapmak istiyoruz" diyor. Jüpiter Grup olarak da yatırımlara devam edeceklerine değinen Topal, Grup olarak 2018 yılını yaklaşık 40 milyon TL'lik bir yatırım ile kapatacaklarını söylüyor. ■

Dört peynirli pizza

Sebzeli risotto ile servis edilen ağır ateşte pişmiş dana eti

Jüpiter Grup Başkanı Tayfun Topal

Tiramisu

DOĞA KOLEJİ BURSLULUK SINAVI

12-13 OCAK 2019

4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 ve 11. sınıflar için %100'e varan burs imkanı

Son başvuru: 11 Ocak 2019 Saat: 12.00
Sınava kayıt ve bilgi için: dogakoleji.k12.tr/bursluluksinavi

Burs desteği oranı kampüslerin kontenjanları ile sınırlıdır.

doğa KOLEJİ
Başarı = Doğa

444 36 42
www.dogakoleji.k12.tr

/DogaOkullari

ZORLU'DAKİ FRANSIZ ESİNTİSİ

50 ülkede 100'den fazla şubesiyle hizmet veren Fauchon Paris, Zorlu Center'daki dekorasyonunu ve menüsünü yeniledi. 130 yıllık geçmişe sahip Fauchon Paris, yenilenen konseptiyle misafirlerine Fransız lezzet deneyimi sunuyor. **Begüm Nur Alkış**

Zorlu Center'da yer alan Fauchon Paris

TATLILAR KONUSUNDA TUTUCU KİŞİLERİ BİLE farklı lezzetleri deneme konusunda meraklandıran Paris'te, hemen her sokak arasında, geleneksel lezzetlerin kimi zaman klasik kimi zamansa modern dokunuşlarla hayat bulduğu butik dükkanlara rastlarsınız. Tatları bir yana dükkanlar görselliğiyle de cezbeder ve seyahatinizin bir sonraki aşamasını "lezzet duraklarına keşif" olarak değiştirmek istersiniz. 130 yıllık geçmişiyle ikonik Fransız markası Fauchon Paris'te listenize eklemek isteyeceğiniz duraklardan biri.

RMA Group'un yeni üyesi Fauchon Paris, 1886 yılında kuruluyor. Marka, yüzyılı aşan yolculuğuna ise 1880 yılında Calvados'tan gelen Auguste Fauchon'ın, ilk olarak Place de la Madeleine'de bir mağaza açmasıyla başlıyor. Bununla birlikte yeni bir trendin de başlangıcı yaratılıyor. 1960 yılında Fauchon, petal aromalı çayları ve on yıl sonra da meyve aromalı çayları ile bir trend belirleyicisi oluyor. Ardından 2004'ten beri, ana hissedar olan Michel Ducros, markayı canlandırmaya ve "Made in F - Made in Fauchon" adlı bir strateji ile Fransa'dan esinlenen ürünleri piyasaya sunmayı amaçlayan enerjik bir iyileşme planına öncülük ediyor. Bu açılım ise şirketin büyümesini ve farklı ülkelere yayılarak şube sayısını artırmasını sağlıyor.

Göklere olan tutkuyla

NİCE 10 YILLARA

10 yılda 200 milyon yolcuya ev sahipliği yapan, 7 yıl arka arkaya Avrupa'nın en hızlı büyüyen havalimanı olan, zamanında kalkışta dünya 8'incisi, Türkiye'nin ilk engelsiz havalimanı...

10 yıl

İSTANBUL SABİHA GÖKÇEN

ISG İSTANBUL SABİHA GÖKÇEN ULUSLARARASI HAVALİMANI Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.

www.sabihagokcen.aero

Fauchon Paris'in hayatını yenilenerek sürdürmesi tercih edilmesinin de önemli nedenlerinden biri. Bugün 50 ülkede 100'den fazla şubesi olan marka son olarak Zorlu Center'daki yerinde konseptini yeniledi. Markanın yenilenme yatırımı sonrası özel olarak İstanbul'a gelip lezzetleri deneyimleyen Fauchon Paris Yönetim Kurulu Başkanı Samy Vischel ve Fauchon Paris Orta Doğu Direktörü Bassel Ammar, markanın lüks DNA'sı ve vizyonuyla devam ederek sürekli olarak konsepti geliştirdiklerini belirtiyorlar. Yenilenme şirketin sinerjisini artırıyor. Ammar, Zorlu Center'da yapılan yatırımla ilgili sıcak ve rahat bir konsept hazırladıklarını ve böylece misafirlerin yemek çeşitlerinin veya bir kadeh şaraplarının tadına varıp eğlenebileceklerini söylüyor. Keyifli zaman geçirilen bir mekan olması, aynı zamanda Fauchon Paris'in tercih edilmesini de sağlıyor.

Vischel ve Ammar, Türk müşterilerinin her zaman yüksek profile sahip olduklarına ve iyi bir konseptin değerini çok iyi anladıklarına değiniyorlar. Türk pazarının kendi markalarıyla zengin bir pazara sahip ve rekabet açısından zorlu olduğunu söyleyen Vischel, "Fauchon Paris markası olarak müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde yerine getirme konusunda kendimize güveniyoruz" diyor.

Fauchon Paris, Zorlu Center'daki yenilenen barında kokteylleri ve her gün canlı DJ performansı ile meraklılarını kendisine çekiyor. Dekorasyonunu Sanayi313'ün de yaratıcısı Enis Karavil tasarladığı mekanın patisserie bölümü, sabahın erken saatlerinde servise başlıyor. Sabaha renkli bir dokunuş ve keyifle başlamak isteyenler için alternatif seçenek sunuyor. Yenilenen menü ile ilgili Ammar, "Fauchon Paris tatlı bölümündeki lezzetlerimiz genel olarak ana imza lezzetlerimiz ama aynı zamanda insanlara menüde yer alan sağlıklı yemekleri de denemelerini tavsiye ediyorum" diyor. Yemekte lezzeti sağlıkla birleştirmek isteyenler için Ammar'ın önerisini göz önünde bulundurmada fayda var.

Fauchon Paris için hazırlanan şefin özel reçetelerini de unutmamalı. Şefin özel reçeteleri ve mevsimsel içerikler ile hazırlanan "somon fümeli milföy", "Fransız soğan çorbası", "hellim kruvasan", "dana kaburga" ve "1886 Fauchon salata" ise yemek tutkunlarını gastronomik bir deneyime davet ediyor. Menüde yer alan "Fauchon hamburger", "limonlu tavuk", "somon ve avokado salata" ve "safranlı karides risotto" lezzetleri ile yeni yıl yemeklerine Fransız dokunuşu yapılıyor. Fauchon Paris'in yer aldığı ülkeye göre menüdeki bazı lezzetler üzerinde değişiklikler de yapılıyor.

Fauchon markası, sadece tatlarıyla değil aynı zamanda bir yaşam tarzı markası olma hedefiyle de yatırımlarını genişletiyor. Marka, damağa hitap ettiği kadar yaşamlara da özenle dokunarak müşteri deneyimlerini artırıyor. Otelcilik sektöründe de büyümeyi planlayan marka, yakın zamanda Paris'in kalbinde yer alan ilk oteli Fauchon L'Hotel Paris için yatırım yaptı. Markanın bu yatırımını önümüzdeki iki yıl içinde iki otel daha takip edecek. Konuyla ilgili Vischel, "Butik otelimiz eşsiz kişiselleştirilmiş bir dokunuşla misafirperverlik alanında lüks bir deneyim sunuyor" diyor. Markanın 2019 yılına dair Türkiye planları arasında Türkiye'deki ilk Fauchon Lounge'nı açmak yer alıyor.

Fauchon Paris Yönetim Kurulu Başkanı Samy Vischel ve Fauchon Paris Orta Doğu Direktörü Bassel Ammar

Siemens Healthineers Türkiye Genel Müdürü Şevket On, yapay zekanın sağlık hizmetlerinin daha geniş kitlelere sunulmasında rol oynayacağını düşünüyor.

Sağlıktaki dönüşüme liderlik etmek

Bugüne dek "hasta/hastalık için ödeme yapmak" şeklinde olan sağlık hizmeti sunum modelinin yerini yakın gelecekte "hasta etmemeye" yani "sağlık yönetim modeline" odaklanan bir sisteme bırakacak. Yapay zeka gibi teknolojilerle bu yeni ortama uyum sağlayan ülkeler, sağlığın yeni liderleri olma şansına sahip.

Siemens Healthineers Türkiye Genel Müdürü Şevket On'un sağlık hizmetlerinin sunulma modelindeki değişime nasıl hazırlandıkları konusundaki sözleri, bu alandaki değişime de ışık tutuyor. On, "Siemens özellikle yapay zeka konusundaki patent sayısıyla dünyada dördüncü sırada yer alıyor. Geliştirdiğimiz yazılımlarla teknolojilerimizi daha etkin ve hızlı çözümler üretir hale getirdik. Sahip olduğumuz toplum sağlığı yazılımlarıyla da toplum sağlığının yönetilmesi konusunda sağlık sistemlerinin önde gelen iş ortağı olma yolunda hızla ilerliyoruz. Bu da bizi sağlığın dijitalleşmesi konusunda öncü bir kurum pozisyonuna taşıyor" diyor.

On, Siemens Healthineers olarak bu alanda yapılan ciddi yatırımların, sağlık hizmeti sunum modelindeki önemli değişimin yaratacağı yeni dünyaya adapte olmaya odaklandığını söylüyor. On, "Bugüne dek sağlık hizmeti sunum modeli, 'hasta/hastalık için ödeme yapmak' şeklindeydi. Yakın gelecekte ise 'hasta etmemeye', yani 'sağlık yönetim modeline' odaklanan bir sistemin geleceğini görüyoruz. Bu sebeple, yapay zekanın da desteğiyle, daha kısa sürede, daha kesin tanılara dayalı hizmetlerin daha fazla kişiye sağlanması konusunda ciddi bir yol alınacağı kanaatindeyim. Sistemlerle beraber kullanılacak yapay zekanın yanı sıra, toplum sağlığının yönetimi alanında gelişecek çözümlerle de sağlık hizmetinin performansı ve kalitesi daha da ileriye taşınacaktır. Siemens Healthineers olarak da bu alanda ciddi yatırımlarımız bulunuyor" şeklinde konuşuyor.

Bu sözler, şehir hastaneleri ile ölçek yaratmaktan Ar-Ge ve ekosistem oluşturmaya kadar farklı alanlarda yürüttüğü çalışmalarla oluşturduğu güce kadar birçok önemli adımı atan Türkiye'nin doğru liderlik modeli oluşturma konusunda önemli bir şansı bulunuyor. Siemens Healthineers Türkiye Genel Müdürü Şevket On ile Türkiye'den başlayıp büyük resme doğru genişleyen görüşmemiz, sağlıktaki değişimin Türkiye için yarattığı fırsatların da altını çizdi.

Türkiye sağlık teknolojilerinde ne tür bir değer ve katma değer yaratabilir?

Türkiye, yüksek teknolojinin, özellikle de sağlık alanında her zaman en güncel teknolojinin bulunduğu ve yoğun olarak kullanıldığı bir ülke. Bunun sonucu olarak da sağlık turizminin her yıl büyüdüğünü görüyoruz. Yüksek teknoloji kullanımına paralel olarak, üniversitelerimiz de bu teknolojilerin Ar-GE sürecinin içerisinde yer almak için yoğun bir çaba içerisinde. Bu çabalar, TÜBİTAK ve benzeri kamu kurumları tarafından da destekleniyor. Hatta bazı yerli ürünlerin yurt dışına ihraç edildiğini görmeye başladık. Siemens Healthineers Türkiye olarak bu gelişmeleri yakından takip edip desteklemenin yanı sıra, Ar-Ge çalışmalarımız kapsamında dünya çapında üniversiteler, araştırma enstitüleri ve benzeri kuruluşlarla iş birliği yapıyoruz. Örneğin, Türkiye'de inovasyon alanında gençlere fırsat yaratmak amacıyla Innovation Think Tank (ITT) platformunu hayata geçirdik. ITT, Siemens Healthineers çatısı altında interdisipliner yaklaşımla inovatif düşünceleri gerçekliğe dönüştüren bir platform. Merkezi, Siemens Healthineers'ın kalbi olan Erlangen'de (Almanya) bulunan ITT aynı zamanda Çin, Hindistan ve Ağustos 2014'te de İstanbul merkezimizde kapılarını inovatif düşüncelere açtı. Öğrenciler, Almanya'daki Ar-Ge mühendislerimizin görev yaptığı ITT'de bir araya gelerek disiplinler arası proje takımlarında mühendislik, ürün tasarımı, deney, hızlı prototip üretimi, test gibi alanlarda çalışabiliyor. Hep beraber yeni çözümleri, yeni fikirleri tartışıyoruz. Vurgulamak istediğim bir başka önemli çalışmamız da Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi ve Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü ile birlikte gerçekleştirdiğimiz İnovasyon Yönetimi ve Liderlik Sertifika Programları (IMLEAP). Bu programlarla da üniversite öğrencilerine inovasyon eğitimi veriyor, ardından onların yaptıkları projelere Boğaziçi Üniversitesi'yle beraber mentorluk ederek değerlendirmeye alıyoruz. Bunun yanı sıra Acıbadem Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi ile de sağlık inovasyonu üzerine çeşitli faaliyetler yürütüyoruz. Bu kapsamda hem üniversite öğrencileri hem de alanında uzman ekiplerle hastanelerin gerçek sorunlarına çözümler geliştirmekteyiz.

Bütün bu çalışmaların, Türkiye'ye sağlık teknolojileri anlamında önemli katma değerler kazandırabileceğine inanıyoruz.

Sağlık hizmetleri Ar-Ge'sinde yapay zeka ve dijital ikizin önemli rol oynayacağı bir döneme giriyoruz.

Türkiye'nin yüksek teknolojiye sahip tıbbi cihazların verimli kullanımında dünyanın önde gelen ülkelerinden biri olduğunu belirten On, ülkenin sağlıktaki konsolidasyon, sanayileşme ve sağlık yönetimi trendlerini de erken deneyimleme üstünlüğüne sahip olduğunu vurguluyor.

Şehir hastanelerinin yarattığı ölçeğin ardından Türkiye'nin uluslararası alanda daha etkin çözümler üretmesi mümkün mü?

Ülkemizde sağlık hizmetlerinin sunumunda 2000'li yılların başından beri yaşanan dönüşümün en önemli yapıtaşlarından birisi, PPP / KÖİ (Kamu-Özel Sektör İş Birliği) kapsamındaki Sağlık Bakanlığı Şehir Hastaneleri projeleri. Şehir Hastaneleri, faaliyete başladığından bugüne kadar büyük ilerleme kaydetti. Bunun sonucu olarak da topluma sunulan sağlık hizmetinin kalitesinde gözle görülür bir iyileşme oldu. Bu kaliteli hizmeti, kendi vatandaşlarımızın yanı sıra, komşu ülke vatandaşları başta olmak üzere tüm dünyaya sunabiliriz. . Şehir hastanelerinde bulunan teknoloji ve altyapı sayesinde bu hedefe kısa sürede ulaşılabileceği görüşündeyim. Şu ana kadar hizmete giren 8 şehir hastanesinin tamamında değişik Siemens Healthineers ürün, çözüm ve hizmetlerimizle yer almaktan ve Türkiye'ye en gelişmiş teknolojileri sunmaktan gurur duyuyoruz.

Gelişmekte olan ülkelerde sağlık sisteminin de hem yaygınlaşma hem de nüfusun yaşlanması ile birlikte artan kronik hastalıklara çözüm üretme konularında yapması gerekenlerin bulunması, yeni zorunluluklara bağlı olarak sağlık teknolojileri alanında ne tür görevler yaratıyor?

Bugüne dek sağlık hizmeti sunum modeli, "hasta/hastalık için ödeme yapmak" şeklindeydi. Yakın gelecekte ise "hasta etmemeye", yani "sağlık yönetim modeline" odaklanan bir sistemin geleceğini görüyoruz. Bu sebeple, yapay zekanın da desteğiyle, daha kısa sürede, daha kesin tanılara dayalı hizmetlerin daha fazla kişiye sağlanması konusunda ciddi bir yol alınacağı kanaatindeyim. Sistemlerle beraber kullanılacak yapay zekanın yanı sıra, toplum sağlığının yönetimi alanında gelişecek çözümlerle de sağlık hizmetinin performansı ve kalitesi daha da ileriye taşınacaktır. Siemens Healthineers olarak da bu alanda ciddi yatırımlarımız bulunuyor. Siemens özellikle yapay zeka konusundaki patent sayısıyla dünyada 4. sırada yer alıyor. Geliştirdiğimiz yazılımlarla teknolojilerimizi daha etkin ve hızlı çözümler üretir hale getirdik. Sahip olduğumuz toplum sağlığı yazılımlarıyla da toplum sağlığının yönetilmesi konusunda sağlık sistemlerinin önde gelen iş ortağı

olma yolunda hızla ilerliyoruz. Bu da bizi sağlığın dijitalleşmesi konusunda öncü bir kurum pozisyonuna taşıyor.

Bu yeni görevlere bağlı olarak Türkiye'de ne tür inovasyon ve Ar-Ge yatırımları gereklidir ve yerinde olacaktır?

Ülkemizde yüksek teknolojili sağlık ürünlerinin üretimi konusunda bir inisiyatif bulunuyor. Buna paralel olarak da özellikle üniversitelerimizin yüksek teknoloji ürünleriyle beraber kullanılacak sistem ve yazılımlara odaklanması çok önemli. Bir donanımı etkin hale getiren yazılımlar günümüzde o donanımın önüne geçemekte ve esas katma değeri yaratmaktadır. Ülkemizde çok iyi eğitimli yazılım mühendisleri var. Bu mühendislerin bilgi birikimiyle, mevcut yazılımların iyileştirilmesi veya yeni alanlara odaklanılmasıyla büyük başarı elde edilebileceğini düşünüyorum. Yakın bir örnek vermek gerekirse, şu an Siemens Türkiye'de, değişik alanlarda, tüm dünyaya yazılım geliştirmekte olan beş yüzden fazla yazılım mühendisi bulunmaktadır.
Dünya genelinde, ortalama bir hastane 665 TB büyüklüğünde veri depoluyor. Bu verilerin yüzde 80'i ise sınıflandırılmamış durumda. Dolayısıyla sağlık sektöründe Büyük Veri çözümleri giderek önem kazanıyor. Bu konuda yapılacak girişimlerin de ülkemize büyük katkıda bulanacağı kanaatindeyim.
İçinde bulunduğumuz dijitalizasyon çağında, yeni teknolojileri sağlık sisteminin hizmetine sunmak hem kamu sağlığı ve hasta memnuniyeti hem de sağlık kuruluşlarının servis kalitesi açısından her zamankinden fazla önem taşıyor. Bu bağlamda, Siemens Healthineers olarak hassas tıp, kişiselleştirilmiş tedavi, sağlıkta dijitalizasyon, yapay zeka, derin makine öğrenimi ve hasta deneyimi konularında yoğun Ar-Ge çalışmalarıyla geliştirdiğimiz ürünlerle sağlık sektörünün çehresini değiştirmenin gururunu yaşıyoruz.
Yapay zeka, bu anlamda önemli bir konu başlığı. Ayrıca, ilk aşamada özellikle endüstriyel üretimin hizmetine sunulan Siemens imzalı Dijital İkiz (Digital Twin) teknolojisinin sağlık sektöründe de çok faydalı olabileceğini görüyor, bu yöndeki girişimlerimizi de sürdürüyoruz. Dijital İkiz teknolojisi sayesinde her hastanın sanal bir ikizini oluşturup biyotıp ve kişiye özel tanı ve tedavi alanında müthiş ilerlemeler kaydedebileceğimize inanıyoruz. Elbette dijitalizasyonun merkezinde yer alan veriler ve bu verilerin güvenliği de önemli bir gündem maddesi. Siemens Healthineers olarak cihazlar ve yazılımlar aracılığıyla oluşan verinin korunması için her türlü önlemi alıyor, kapsamlı bir siber güvenlik risk yönetimi süreci uyguluyoruz.

Sizin konuya hakim bir yönetici olarak vurgulamak istediğiniz noktalar neler?"

Türkiye, yüksek teknolojiye sahip tıbbi cihazların verimli kullanımı konusunda dünyanın önde gelen ülkelerinden biri. Türkiye'nin genel demografik yapısının gelişimi, sağlıkta talebin devamını ve artışını mümkün kılarken, bu talebin nasıl karşılanacağı konusunda da sağlık politikaları belirleyici rol oynuyor. Sağlık hizmetlerinin sunumu 2000'li yılların başından beri önemli dönüşümler ile gelişiyor. . Bu dönüşümlerin çeşitli şekillerde devam edeceğini öngörüyoruz. Üstelik bu değişimler çoğu zaman diğer ülkelerden çok daha önce gerçekleşiyor.
Tüm bu nitelikleriyle Türkiye'yi, tüm dünyada sağlık hizmetinin sunumu konusunda bir laboratuvar olarak değerlendiriyoruz. Buradan edindiğimiz deneyimler ve bilgiler bizim için çok değerli ve diğer ülkelere örnek teşkil edecek nitelikte.
Dünya geneline baktığımızda sağlık alanında ülke ayrımı olmaksızın üç temel eğilim görüyoruz:

- **Konsolidasyon:** Sağlık kuruluşları bir araya gelerek sağlık grupları oluşturuyor. Böylece kuruluşların hacimleri artıyor.
- **Sanayileşme:** Sektör, sanayi mantığını benimsemeye başlıyor. Yani kalite artarken maliyetlerin düşmesi bekleniyor.
- **Sağlık yönetimi:** Artık hastalıkların tedavi edilmesinden ziyade, hastalıkların ve gereksiz tedavilerin önlenmesine odaklanılıyor.

Türkiye'de de bu global trendleri çok net şekilde görebiliyoruz. Az önce de ifade ettiğim gibi, Türkiye'nin bu trendleri dünyanın birçok ülkesinden önce deneyimlediğini ve geliştirdiği çözümlerle birçok ülkeye örnek oluşturduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Şehir Hastanelerinin de bu konuda önemli bir adım olduğuna inanıyoruz. Bu hastanelerle birlikte, kamu sağlık hizmetlerinin teknolojik altyapısı da önemli ölçüde gelişiyor.
Siemens Healthineers olarak belirtmiş olduğum global trendler çerçevesinde kişiye özel tıp uygulamalarının yaygınlaştırılması, bakım hizmetlerinin dönüştürülmesi, hasta deneyiminin iyileştirilmesi ve sağlık hizmetlerinin dijitalleştirilmesi konularında Türkiye ve Dünya'daki tüm sağlık kuruluşlarını destekleyerek daha fazla değer yaratmalarını sağlamaya tüm gücümüzle devam edeceğiz.

Daha iyi bir yaşam için
TÜRKİYE
PSYCHOLOGIES
PSYCHOLOGIES.COM.TR
psychologiestr
EMILY BLUNT
"Bizi zorluklar şekillendiriyor"
EYVAH! ANNEMLE BABAM BOŞANIYOR
TEST
Baskın enerjinizi keşfedin; dişil mi, eril mi?
Bizim büyük çaresizliğimiz yalnızlığımız mı?
Zorlu yöneticinizle başa çıkın
AŞKTA VE CİNSELLİKTE
zıt kutuplar birbirini nasıl çeker?
4 Egzersizle özgüveninizi güçlendirin
DOSYA
SUÇLULUK DUYGUSUNDAN KURTULUN
Bilinçli ve bilinçdışı suçluluklarınızı tanıyın, suçlamalardan korunmayı öğrenin
ARALIK 2018 PSYCHOLOGIES 15 TL/AKTC 16 TL
SAYI: 2018 / 12
ISSN 2564-7199
9 772564 719001
GROUPMEDYA

"Daha iyi bir yaşam için size iyi gelecek her şey *Psychologies*'de"

BAYİLERDE

NAT GEO TRAVELER'A

SONBAHAR GELDİ!

KİMSE BU DÜNYAYI BİZDEN DAHA İYİ TANIMIYOR.

NATIONAL GEOGRAPHIC TRAVELER

nationalgeographic.com.tr
facebook.com/NatGeoMagazineTurkiye
twitter.com/NatGeoMagTR
instagram.com/NatGeoMagazineTurkiye

BELKİ ONDAN KORKUYORUZ. Ya da belki ondan çok şey bekliyoruz. Gerekçemiz ne olursa olsun -iş dünyası lideri ya da tüketici olarak- çoğumuz halen yapay zekanın yapabilecekleriyle boğuşma halindeyiz. Danışmanlık kuruluşu Pegasystems kısa süre önce Amerikalılara yapay zekayla etkileşime geçtiklerine inanıp inanmadıklarını sordu; buna her üç kişiden yalnızca biri evet dedi; gerçekte, yüzde 85'i böyle bir deneyim yaşamıştı. Bu rakamın da ortaya koyduğu gibi, yapay zeka yaşamımızın hemen hemen her alanına dokunmaya başlıyor; ve bundan dolayı da, riskleri ve potansiyelleri hakkında çok net bir şekilde düşünmemizin zamanı gelmiş bulunuyor. İşte, Fortune'un ekibi de, yapay zekanın iş dünyasında şimdiden dönüştürdüğü alanlarda bizleri bir ufuk turuna çıkarıyor. —*Matt Heimer*

İLLÜSTRASYON DANIL KRIVORUCHKO

▸ Yapay zeka iş yapma biçimimizi şimdiden değiştirmeye başladı.

▲ FOTOĞRAFLAR
THE VOORHES

25 YÖNTEMLE YAPAY ZEKA İŞ BAŞINDA!

YAPAY ZEKANIN GELECEĞİ HAKKINDA gerçekçi olmanın zamanı geldi; bu konunun disiplinle ele alınması acil bir gereklilik oluşturuyor. Görünüşe göre, teknolojinin kafa karıştıran olasılıkları kahinlerin başını döndürmüş durumda; bunlar fanteziler dünyasına iki kanaldan ulaşıyorlar: Gelecek yıllarda yeni ortaya çıkacak ve yok olacak iş olanaklarıyla ilgili abartılı tahminler yaymak ya da yapay zekanın dünyamızı cennete (ya da cehenneme) dönüştüreceğine dair masallar üretmek. Bizler ise, tüm bunlar yerine, melodram öğelerini ayıklayarak, yapay zekanın iş dünyasını nasıl değiştireceğine yönelik gerçeklerle yüzleşmeyi tercih ettik.

Yapay zekanın tetiklediği endişenin birincil nedeni, neler olacağını aşağı yukarı bile kimsenin bilmemesi ve bilemeyeceği. Bunun nedeni, dünyada milyonlarca hevesli girişimci ve yöneticinin hızla gelişen teknolojiyi uygulayacağı bütün kanallarda insan becerisini göremeyecek olmamız. Postadan sorumlu Arthur Summerfield 1959 yılında, yakın çevresine mektupların yakın zamanda güdümlü füzelere yerleştirilerek teslim edilebileceği tahmininde bulunmuştu; bahsettiği bugünün harika teknolojisiydi. Büyüyen ekonomi daha fazla mektup demektir ve bu durumda da, postacıların geleceği parlak gözüküyordu. Nitekim bir süre için de böyle oldu. Summerfield kâğıda yazı yazmanın biteceği günleri göremedi ama e-mail, ağ bağlantıları gibi gerekli teknolojilerin nüveleri ortaya çıkmıştı ya da çıkmaya başlamıştı. Şimdi yapay zekayla da aynı şekilde treni kaçırma riskiyle karşı karşıyayız.

Unutulmaması gereken ikinci gerçek ise, yapay zekanın nihai kullanımının büyük ölçüde pazar güçleri tarafından belirleneceğidir. Yapay zekanın dünyayı ütopyaya dönüştürmesi için nasıl yönetileceğiyle ilgili tumturaklı tartışmalar bu noktayı gözden kaçırdı. Yapay zeka etrafındaki bu tür tartışmalar RCA sorumlusu David Sarnoff'un renkli TV'nin gelişinin insanların güzel sanatları evlerinde görmelerini sağlayacağına dair uzun zaman önceki öngörüsünü çağrıştırıyor. Bu kulağa mükemmel geliyordu ama kimse televizyonu bu tür yüksek amaçlar için kullanmak niyetinde değildi. Yapay zeka şirketler ve tüketiciler tarafından, büyük bir bölümü mütevazı sayılabilecek pratik amaçlar için kullanılacak ve bunların kümülatif etkisini de öngörebilmek mümkün değil. Yapay zekanın geleceğini tahmin etmeye çalışırken, temel gerçek dünyada kendi çıkarını gözeten insanlar (hem iyi insanlar hem de kötüler) gibi düşünmek olacak.

Ancak bu yazıda kötü adam yok. İş dünyasındaki 25 yapay zeka örneği ise hem yararlı hem de ilham verici ve de gerçek. —*Geoff Colvin*

HEPİMİZ AYNI DİLİ KONUŞABİLECEĞİZ

ORİJİNAL *Doctor Who* ve *Star Trek*'in altın çağından beri, bilim kurgu insanların birbirleriyle iletişim kurmak için hiç bilmedikleri dilleri öğrenmek zorunda kalmadan yabancılara konuşabilecekleri dilleri otomatik olarak tercüme edebilecek aygıtlara odaklandı. Nitekim **Google** gibi şirketler konuşmaları bir dilden diğerine aktarabilecek cihazlar üretmek amacıyla yapay zeka teknolojilerinden yararlanıyorlar. Google'ın kısa süre önce piyasaya çıkardığı PixelBuds umut verici bir başlangıç ve teknoloji sorunsuz işlemeye başladığında da çeşitli işlerde bunun nasıl kullanılacağına bakalım. Amerikalı yöneticiler Portekizce konuşan muhataplarını arayabilirler ve küresel ortalıklarla ilgili beyin fırtınası gerçekleştirebilirler. Uluslararası ofisleri olan şirketler çalışanlarıyla daha iyi iletişim kurabilirler ve bu çalışanlar da aynı dili konuşmayan meslektaşlarıyla beraber çalışma olanağı elde ederler. Satış temsilcileri de yeni bölgelerde potansiyel fırsatların peşinden gidip, bir sonraki oyun değiştirici anlaşmayı kotarmalarını sağlayabilecek çat kapı müşteri ziyaretleri gerçekleştirebilirler. Her ne kadar pek çok şirket çalışanların aynı dili konuşmalarını sağlamak için yalnızca İngilizce politikasını uygulamaya koyduysa da, çeviri teknolojisi ABD'li olmayan çalışanların ana dillerini konuşmaları ve kültürlerini korumalarını sağlıyor; bu da, küreselleşme çağının bir yararı.
—Jonathan Vanian

+

%34

PEGASYSTEMS'IN BİR ARAŞTIRMASINA GÖRE, YAPAY ZEKAYLA ETKİLEŞİME GİRMİŞ OLDUKLARINI DÜŞÜNEN KİŞİLERİN ORANI. (GERÇEKTEN ETKİLEŞİME GİRMİŞ OLANLAR: %84)

AKLINIZI OKUMAK

▲ HAREKETE GEÇ, ALEXA. Ses komutu cool bir şey ancak insanların içinde Alexa, Siri ya da Cortana'ya konuşmak rahatsız edici ve utandırıcı bir davranış olabilir. Seçenek ise, AlterEgo; MIT araştırmacılarının geliştirdiği bu giyilebilir, invazif olmayan aygıt ağzınızı daha açmadan ne söyleyeceğinizi biliyor. Aygıt saniyeler içinde pek çok soruya cevap verebiliyor, özel mesajlar gönderebiliyor ve daha sonra erişim için bilgi akışını kendi içinde kaydediyor; tüm bunları da dışarıdan görülmeyecek şekilde hallediyor. AlterEgo her ne kadar tersi bir izlenim yaratıyorsa da, aslında zihinleri okumuyor. Bunun yerine, cihaz büyük bir çaba gerektirmeden, sözcükler ya da cümleler içerden sesli hale geldiğinde çenede tetiklenen elektriksel dürtüleri yorumlamak suretiyle, hiçbir çaba harcamadan özel insan-makine iletişimini kolaylaştırıyor. Her ne kadar üniversite merkezli araştırmacılar hâlâ veri toplama ve sistemi eğitme aşamasında olsalar da, AlterEgo, bir uçağın pilot kabini ya da fabrika ortamı gibi aşırı gürültülü ortamlarda veya konuşma bozukluğu olanlar için bir iletişim yöntemi olarak hizmet sunabilir. Ve her ne kadar AlterEgo yazma, planlama ve iletişim sürecini köklü bir şekilde hızlandırabilirse de, şimdilik tüm e-mail'leri okumaya mahkum tek kesim yalnızca insanlar. *—Carson Kessler*

DAHA AKILLI OLANLARI İŞE ALMAK

İŞE ALIM zorluklarla dolu, çoğu zaman yanılgılara yol açabilen bir süreçtir. İnsanlar bilinçli olarak ya da gayrı ihtiyari bir soyadının, okul adının hatta özgeçmişin kalabalık olmasının etkisinde kalabilirler. Şimdi ise, bazı şirketler yapay zekanın işe yarayıp yaramayacağına bakıyor.

Örneğin, **Vodafone, Nielsen** ve **Unilever**'de iş başvurusunda bulunanlar bilişsel ve duyusal özellikleri yapay zekastartup'ı **Pymetrics** tarafından ırk, cinsiyet ayrımcılığı ve diğer önyargıları engelleyecek şekilde tasarlanmış bir algoritmayla ölçen bir akıllı telefon oyununu oynuyor. Unilever daha sonra yazılım tarafından seçilen başlıca adaylara **Hirevue** üzerindeki videoyu kaydetmelerini istiyor; bu aşamada adaylar, iş sırasında karşılaşabilecekleri çeşitli durumları nasıl ele alabileceklerine dair soruları cevaplıyorlar. Bir başka algoritma ise adayları yalnızca söyledikleri üzerinden değil, ne kadar hızlı cevap ve yüz mimiklerinde hangi duygusal tepkileri verdiklerine göre de değerlendiriyor. İlk aşamadaki testleri geçenler bir insanla canlı olarak işle ilgili düzenli görüşmelerle ödüllendiriliyorlar.

Unilever sistemi oturttuğundan beri iş tekliflerinde kabul oranının ve ayrıca adayların ırk, etnisite, sosyo ekonomik statü vb. temelli çeşitliliklerinin arttığını belirtiyor; bu da pek çok kolej ve üniversitede üç katı daha fazla çeşitlilik içeren bir havuzdan seçim yapılmasını sağlıyor.

+%20

İNGİLTERE'DE COMPUTER LOVE'IN GERÇEKLEŞTİRDİĞİ BİR ARAŞTIRMAYA GÖRE, SES ASİSTANLARINDAN KENDİLERİNİ DAHA "SEVİMLİ YA DA DAHA ÇEKİCİ KILMAYA" YARDIMCI OLMALARINI İSTEYENLERİN ORANI.

MÜKEMMEL YÖNETİCİYİ YARATMAK

İNSAN DAVRANIŞINI yargılama ayrıcalığı bir zamanlar yalnızca insanlara aitti. Ancak gittikçe daha fazla sayıda algoritma eylemlerimizi ve hatta niyetlerimizi değerlendirip, çıkarsamalarda bulunuyor. Bu özelikle de iş yerleri için geçerli; İK departmanları artık olası yıpranma riskleri, yüksek performans sergileyenlerin özellikleri ve ekip dayanışmasını sağlayan özellikleri belirlemeye yönelik daha ölçeklendirilebilir (ve neyse ki, daha güvenilir) bilgiler için yapay zekaya yöneliyorlar. Boston merkezli **Humanyze** gün boyunca çalışanların birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduklarını izlemek için akıllı kimlik kartlarını deniyor; bu da işverenlerin işlerin aslında nasıl yapıldığını anlamalarını sağlayacak örnekler ortaya konulmasını sağlıyor.

Seattle merkezi startup **Textio** şirketlerin doğru iş ilanları oluşturabilmelerine yardımcı olabilmek için yapay zekadan yararlanıyor ("artırılmış yazma platformu" özellikle daha çeşitli adayları çekmeye yönelik dil sörfünde etkili). Öte yandan, büyük şirketler daha az insanlı insan kaynaklarıyla da ilgililer: Intel, çalışanları şirket içinde başka fırsatlarla da tanıştıracak bir aracı uygulamaya koymak için yapay zekadan yararlanacak; **Intel** bunu çalışanların şirkete olan bağlılığını artırmak için planlıyor.

Bu yeni beceriler şirketlerin gereksinim duydukları yetenekleri çekmelerine ve şirket içinde tutmalarına yardımcı olabilir (ayrıca bu süreçleri otomatikleştirerek işe alım ve işe alıştırma maliyetini düşürebilir). Ancak aynı zamanda hizmet sunduklarını iddia ettikleri insanları yabancılaştırma riski de var; nihayetinde çalışanlar, gittikçe daha fazla aralarına sızan yarının bu yeni iş ortamını sevmeyebilirler.
—Michal Lev-Ram

▲ İLLÜSTRASYONLAR **ANDREA MANZATI**

YENİ ROBOT MORTGAGE KREDİTÖRÜNÜZLE TANIŞIN

▲ **SUBPRIME MORTGAGE** krizinden beri geçen on yılda geliştirilen bir teori destek kazanmaya başladı: Konut kredisi vermede makineler insanlara kıyasla daha iyi olabilir. Mortgage kreditörleriyle ilgili yeni bir Fannie Mae araştırması, mortgage bankalarının yüzde 40'ının yapay zekadan yararlandığını ortaya koydu; yapay zeka doküman ağırlıklı başvuru sürecini otomatikleştirmek, hile olup olmadığını saptamak ve kredi kullanmak isteyenlerin batık olasılığını belirlemek amacıyla kullanılıyor. Örneğin, San Francisco merkezli **Blend** online mortgage-başvuru yazılımını aralarında **Wells Fargo**'nun da yer aldığı 114 kreditöre sunmuş bulunuyor; bu yöntem onay sürecini en az bir hafta kısaltıyor. Peki yapay zeka mortgage balonunun oluşmasını engelleyebilir miydi? Belki tam olarak değil ama en azından makineler uyarı sinyallerini erken göndereceklerinden kriz sürecinin daha yumuşak olmasını sağlayabilirdi. Blend CEO'su ve ortak kurucusu Nima Ghamsari, "verilerle ilgili kötü kararlar anında belirlenip, düzeltilebilir" diyor. Her ne kadar bankalar henüz onay kararları için yapay zekadan yararlanmıyorsa da, kreditör bankaların yöneticileri şimdiden robot sürecinin ikincil bir yararını keşfettiler: Konut kredilerini Amerika'da çok geniş bir kesime erişilebilir kılmak. Blend'in en alt gelir grubu olarak tanımladığı tüketicilerin-şahsen başvurmaktan çekinen demografik kesim-şirketin mobil uygulamasını kullanıp, başvuruda bulunma olasılığı diğer gruplarınkine kıyasla üç katı daha yüksek. Wells Fargo bireysel bankacılık sorumlusu Mary Mack yapay zekanın çekingen davranan bu kesimin korkusunu giderdiğini belirtiyor. —*Jen Wieczner*

+
%72

PEW RESEARCH'E GÖRE, ROBOTLARIN İŞLERİNİ ELLERİNDEN ALMASINDAN KORKAN KİŞİLERİN ORANI

PROFESYONEL YATIRIMCILAR İÇİN YENİ BİR EŞİK...

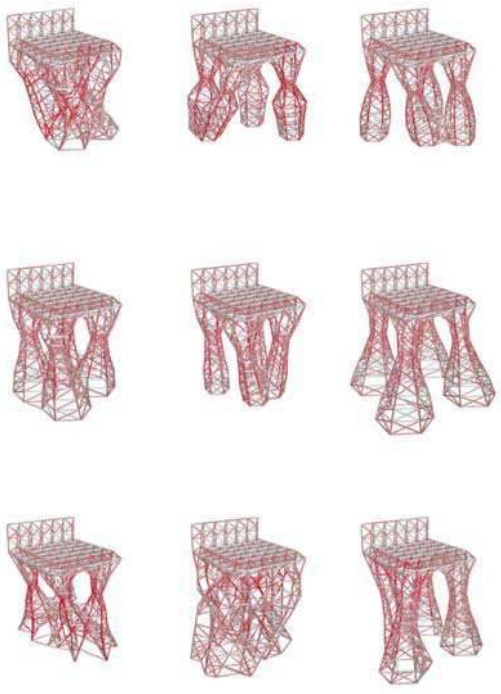
FİNANS DÜNYASINDA, son on yılda toplanan veri miktarında o kadar büyük bir patlama oldu ki, bu alanda çalışan yirmili yaşlardaki analistler bile bunları tam olarak işleyebilme şansına sahip değiller. Ancak makineler bu işi yapabilir. **Bloomberg, FactSet Research Systems** ve **Thomson Reuters** binlerce finans profesyoneli için işe yarar bilgileri hemen ortaya koyabilecek bir dizi veri bilimi aygıtı geliştirdi.

Bloomberg yaklaşık on yıl önce geliştirmeye başladığı duygu analizinin (bir NLP örneği) öncüsüdür; bu yöntemde, bir hisseyle ilgili haberin hikayesini ya da tweet'ini işaretlemek ve bir duygu puanı vermek için makine-öğrenimi yöntemleri kullanılmaktadır. Yapay zeka aynı zamanda servet yönetimi alanına da giriyor. Varlık yöneticileri web sitelerindeki bilgi kırıntılarının potansiyelini çekip çıkarma, dil analizi, kredi kartı satın almaları ve uydu verileri gibi unsurlarla uğraşırken yatırım gruplarının "alternatif veri" analistlerinin sayısı son beş yılda dört katı üzeri bir artış kaydetti. Yatırım araştırmalarında yapay zekadan yararlandıklarını söyleyen şirketler arasında **BlackRock, Fidelity, Invesco, Shroders** ve **T. Rows Price** gibi isimler var. Dünyanın en büyük varlık yöneticisi olan BlackRock yapay zekayı benimseyen ilk firmalardan birisi ve Yapay Zeka için BlackRock laboratuvarını kuruyor.
—Scott DeCarlo

VE AYNI ZAMANDA AMATÖRLER İÇİN DE...

BETTERMENT ve **ROBINHOOD** gibi startup'lar ve **Charles Schwab** gibi geleneksel ucuz brokerlik şirketlerinin sunduğu "robo-danışman" hizmetleri de yatırımcı kitlelere yardımcı olmak için yapa zekayı kullanıyor. Bunların düşük ücretli yatırım araçları servetinizin hisseler, bonolar ve diğer varlıklarınızın gereksinimleriniz ve risk iştahınız doğrultusunda nasıl paylaşılması gerektiğini saptamak için algoritmalara güveniyor. Bunların yapay zekası portföyünüzü otomatik olarak yeniden dengeleyebiliyor; ayrıca algoritmalar vergi stratejisi ya da emlak planlamayla ilgili yardıma ihtiyacınız olduğunu öngördüklerinde robot olmayan bir danışmanın sizi aramasını da sağlayabiliyor.

Bir sonraki sınır ise şu: Tasarruf edenlerin uzun vadeli satın al ve tut yatırımlarıyla ilgili doğru kararlar vermelerini sağlayabilecek kadar zeki bir yapay zeka. **Bank of America Merrill Lynch** ve **Morgan Stanley** *quantamental* analiz olarak adlandırılan ve yeni ortaya çıkan bir disiplinin büyük oyuncuları arasında yer alıyorlar. Burada temel düzeydeki yapay zekanın en uygun olduğu (temel olarak, devasa veri yığını arasında uygun örnekleri belirleme kapasitesi) kantitatif işlemin süper akıllı insanla ilintili sofistike analizde eğitilmiş ilave algoritmalarla birleştirilmesi amaçlanıyor; böylece örneğin, bir sektörün büyüme potansiyeli ya da şirket yönetiminin stratejik zekası değerlendirilebiliyor. Makine öğrenimi quantamental sistemin hatalarından ders almasını sağlayabilir. Nihai amaç ise şu: Warren Bufffett'ın yaklaşımına benzer şekilde, düşük fiyattan hisse alımı ve belki de "quantamental"dan daha çekici bir isim bulmak.
—Matt Heimer

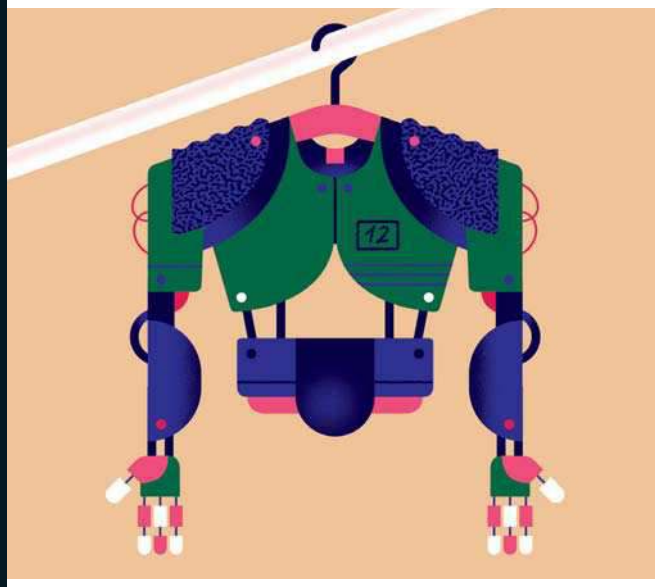


DAHA VERİMLİ BİR TASARIM

BİLGİSAYAR ALGORİTMALARI KUŞKUSUZ teknoloji, bilim ve tıp dünyasını sarıp sarmalıyor... ancak yaratıcılar bu akımdan hâlâ muaf değil mi? Hayır, pek sayılmaz. Yazılım üreticisi Autodesk'in geliştirdiği Dreamcatcher adlı yeni bir program (rendering'i üstte) insan tasarımcılara yaratıcı çalışmalarında yardımcı olacak yapay zeka yöntemlerini kullanabiliyor. Şimdiden Airbus, Under Armour ve Stanley Black & Decker gibi şirketler tarafından kullanılan yazılım üretken tasarımın yeni gelişen alanının bir örneği. Tasarımcı talepleri, sınırlamaları ve diğer özellikleri ve hatta materyallerin toplam maliyetini programa yüklüyor. İnsan tasarımcı seçim yaparken, yazılım da tercihleri belirliyor ve daha iyi opsiyonların yinelenmesine yardımcı oluyor. Uçak üreticisi Airbus A320'de iç bölmelerin yeniden tasarlanması için yazılımı kullandı ve bir öncekinden yüzde 45 daha hafif bir tasarım sundu. —A.P.

RENDERING: AUTODESK'E TEŞEKKÜRLER

İNSANLARLA ROBOTLARI BİR POTADA ERİTMEK



ROBOTLAR YILLARDIR MONTAJ BANDINDA her tür üretimle meşgul oluyorlar. Yakın zamanda ise, otomatik çalışma makinelerine yeni bir özellik daha eklendi: İnsanlar. Collaborative robots'un (iş birliği yapan robotlar) kısaltması "cobots" olarak adlandırılan yeni düzenlemeler, insan çalışana doğru parçayı verebilecek robotik yardımcılardan, bir insanın daha kuvvetli hale gelmesi için giydiği demir adam benzeri robotik dış iskelete ve yapay zeka yazılımı rehberliğine kadar geniş bir yelpazeyi kapsıyor. **BMW**'nin S.C. Spartanburg tesisinde kapıların montajına yardımcı olan MissCharlotte kod adlı bir cobot'u var. **Mercedes-Benz** ise en pahalı kategorilerinden bazılarında ürettiği her bir otomobilin kişiye özel hale getirilmesine yardımcı olması için cobot'a başvuruyor. İnsanlar daha büyük otomatik sistemleri yerini alan derli toplu cobot yardımcılarla beraber çalıştıklarında örneğin, S-Class sedanları kişiye özel hale getirmek için gereken devasa sayıdaki parçalar arasından seçim yapmada daha hızlı davranabilirler. MIT'den profesör Jule Shaw cobot'lara, etraflarındaki insanlardan gelen sinyalleri okuyarak nasıl ve ne zaman iletişime geçeceklerini öğretecek makine-öğrenimiyle geliştirilmiş yazılım algoritmaları üzerinde çalışıyor. Hatta bazı araştırmacılar cobot'ları insanların beyin dalgalarını okuma sürecine bağlamayı düşünüyorlar. Buna zihin okumaya yardımcı robotlar diyebilir miyiz? Bu şimdilik işbirliği. *—A.P.*

TEMİZ ENERJİDEN ELEKTRİK ÜRETİMİ

EĞER RÜZGÂR ENERJİSİ kesin olarak fosil yakıttan daha ucuz olacaksa, rüzgârı elektriğe dönüştürmek de daha verimli olmalı. **Siemens**'te geliştirilen makine-öğrenimi teknolojisi buna yardımcı oluyor. Araştırmacılar devasa rüzgâr türbinlerinin hava durumu ve komponent titreşimiyle ilgili verileri kullanmak suretiyle, örneğin, kanatlarının açılarını ayarlayarak, kendilerini düzenli olarak şartlara uyarlayabileceklerini belirlediler. Ancak araştırmacı Volkmar Sterzing "bunu analitik olarak hesaplayamazsınız" diyor.

Bu, yapay zeka ve makine öğrenimi için doğru bir sorun. Sensörler zaten gereken parametreleri ortaya koyuyorlardı ancak Sterzing, "daha önce bunların yalnızca uzaktan bakım ve servis tanısı için kullanıldığını" belirtiyor. "Şimdi ise aynı zamanda rüzgâr türbinlerinin daha fazla elektrik üretmesine de yardımcı oluyorlar." Hatta teknoloji türbinleri beklenmedik hava akımlarına göre de ayarlayabiliyor.

Bu yapay zekayı geniş çaplı bir şekilde uygulayabilmek, geçen yıl Siemens'in rüzgâr operasyonlarını İspanyol Gamesa'nın rüzgâr enerjisi işiyle birleştirmesiyle oluşan bağımsız bir şirket olan **SiemensGamesa Renewable Energy** için bir fırsat. *—G.C.*

+

%48

MINDSHARE'E GÖRE, CHATBOT'LARIN "İNSANI RAHATSIZ EDEN" BİR YÖNÜ OLDUĞUNU DÜŞÜNENLERİN ORANI

ÖLÜMLÜLERE GÖZ KULAK OLMAK

İNSANLAR SINIRLARINI BİLME konusunda çok başarılı değildir; çok fazla yemek yer, çok az uyur ve belli bir sürede tamamlamayabilecekleri işten çok daha fazlasını yüklenirler. Bu durumun doğuracağı sonuçlar, örneğin, Şükran Günü gibi etkinliklerde, göz ardı edilebilir ancak uzun yol şoförlüğü ya da ağır ekipman işletimi gibi bazı mesleklerde tehlikeli ve maliyeti de felaket boyutunda olabilir.

İşte bundan dolayı şirketler gittikçe artan oranda yapay zekaya koruyucu melek rolü atfediyor; böylece yüksek riskli işlerde çalışanların korunması amaçlanıyor. İş dünyasına yönelik yazılım devi **SAP**'ın kıdemli başkan yardımcılarından Mike Flannagan, çalışan sensör verileri üzerinde yüzlerce saatlik bir eğitim sürecinden geçen sistemlerin, ağır ekipman operatörünün kalp ritmi, vücut sıcaklığı, yorgunluk ve stres derecesi gibi faktörleri gerçek zamanlı olarak izlediğini ve söz konusu kişinin dinlenmesi ya da mola vermesi gerektiğinde sinyal gönderdiğini anlatıyor. (SAP'ın Connected Worker Safety (Bağlanmış Çalışan Güvenliği) ürünü bunu yapıyor.)

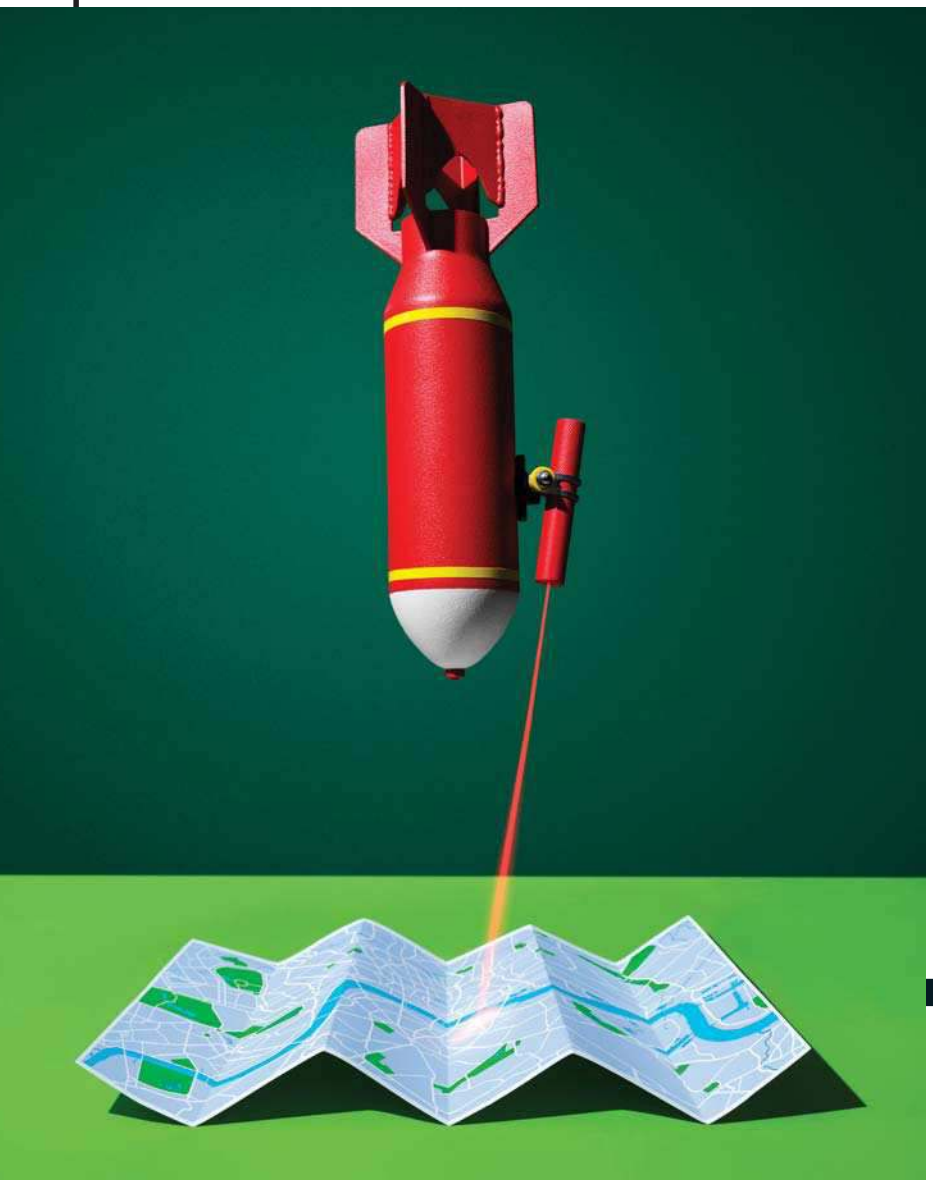
Peki ya bizler? Otomotivciler, otomobillerimizle ilgili olarak gözlerini üzerimize dikmelerini sağlayacakyöntemleri dört gözle bekledikleri için yakında bu tür bir teknolojiyi kendi garajlarımızda görürsek hiç şaşırmayalım. Teknoloji halen yalnızca az sayıdaki modelde, gösterge tablosunda yanıp sönen bir bardak kahve simgesiyle sınırlı olsa da, belli başlı otomobil üreticileriyle çalışan yapay zeka kuruluşu **Nuance Communications**'da otomotiv inovasyon yönetimi sorumlusu Nils Lenke, yorgunluk belirtilerini anlayan ses ve yüz tanıma teknolojisinin yakında yeni otomobillerde standart olacağını belirtiyor. *—Erika Fry*

ORİJİNAL FOTO, HARİTA: MIKE HALL-GETTY IMAGES

HEDEFİ SEÇEN SİLAHLAR

BİR ZAMANLAR KIYAMET GÜNÜ bilim-kurgu fantezisi olan masallar, ülkemizin düşmanlarını seçip, hedef gözeteceği öldürücü robotlar şimdi erişime hazır; ancak tabii ki eğer şirketler ve Pentagon bu kadar uzağa gitmeyi göze alabilirse... Savunma yetkilileri, teorik olarak insan emri olmadan hareket eden, tıpkı Facebook'un sizin izninizi almadan fotoğraflarınızdaki arkadaşlarınızı etiketlemesine benzer şekilde, Öldürücü Otonom Silah Sistemleri (hükümetin kullandığı resmi ifade) üretimini beklettiler.

Ancak bu tür saldırıların temelini oluşturabilecek, yapay zeka odaklı teknoloji yolda. Pentagon'un en yüksek profilli yapay zeka girişimi olan Maven Projesi drone'la terörist hedeflerini tespit etmek ve İŞİD'le mücadelede askeri operasyonlara yardımcı olmak için makine-öğrenimi algoritmalarının kullanımını hedefliyor; bu projeye, adları henüz resmi olarak kamuoyuna açıklanmasa da, 20'yi aşkın teknoloji ve savunma kuruluşunun dahil olduğu biliniyor. Askeri çalışmaları desteklemek savunma sanayisi için yeni bir şey değil olmasa da, Pentagon yapay zeka ve yüz tanımada uzmanlık için gittikçe daha fazla Silikon Vadisi'ne yöneliyor. Ancak bu gittikçe gelişen ilişki bir tartışmaya da yol açtı; **Google**, sayısız çalışanının protesto edip işi bırakmasının ardından bu yaz Marven Projesi'nden çekileceğini açıkladı. İleriye dönük olarak konuşmak gerekirse, şirketlerin kârlı yeni savunma ihaleleri kazanmaları önündeki tek engelin ancak kendi isteksizlikleri olabileceğini söylemek yanlış olmaz. —*J.W.*



TEHDİT UYARISI

SİBER ORTAMDA ve gerçek hayatta saldırıları önlemede başarısız olmanın mali boyutu ağır olur; nitekim şahsi verilerin güvenliğini ihlalin ortalama maliyeti 2017 yılında yaklaşık 4 milyon dolardı. Ancak son zamanlarda saldırılarda bir artış gözleniyor: Bu da keşfedilecek veri sayısının arttığını gösteriyor. Makine-öğrenimi yöntemleri yıllarca modelleri saptamak ve e-postaları filtrelemek için kullanıldı ancak **Baracuda Networks** gibi satıcıların daha yeni sistemleri potansiyel şifre kırma ve diğer hackleme girişimlerini saptamak amacıyla, belli şirketlerin ve yöneticilerinin kendilerine özgü iletişim modellerini öğrenmek için yapay zekadan yararlanabildikleri görülüyor. Yapay zeka hatta tehditleri "görmek" ve durdurmak amacıyla güvenlik kameralarında da kullanılıyor. Startup **Athena Security**'nin yeni kameraları silahın çekildiği anı hemen tespit edip, hatta polisi otomatik olarak uyarabiliyorlar. Kısacası: Ne kadar çok verimiz varsa, suçla mücadelede o kadar çok yapay zekayı kullanabiliriz. —*M.L.*

MALİ DOLANDIRICILAR, DİKKAT!

MALİ DOLANDIRICIYI nasıl yakalarsınız? Şüpheli eylemi araştırmak için binlerce işlem arasında eleme yapacak personel istihdamı yerine tüm dünyada **HSBC** ve **Danske Bank** gibi bankalar mali sahtekarlıkları, kara para aklamayı ve yolsuzlukları saptamak için gittikçe daha fazla yapay zekaya yöneliyorlar. (Pek çok banka hesaplarındaki yasa dışı hareketleri saptayamadıkları için kısa süre önce devasa cezalara çarptırıldığından bu trend son zamanlarda iyice ivme kazandı.) HSBC uyması gereken prosedürlerin bazılarını otomatikleştirmek için startup **Ayasdi**'yle işbirliği yaptı. HSBC'yle olan 12 haftalık pilot projede, Ayasdi'nin yapay zeka teknolojisi yanlış pozitiflerde (şüpheli gözüken ama meşru işlemler) yüzde 20 bir azalma sağlarken, şüpheli faaliyet raporlarının saptanmasında insanınkine eşdeğer bir rakama ulaştı. —*C.K.*

+

2022

OXFORD VE YALE'DEKİ ARAŞTIRMALARA GÖRE, KAPA PARA AKLAMALARINI SAPTAMADA YAPAY ZEKANIN İNSANLARA GÖRE DAHA BAŞARILI OLACAĞI YIL.

OTOMOBİLİ SÜRMEK YA DA SÜRMEMEK

NBC'NİN *THE OFFICE*'İNDEKİ ANA KARAKTER

Pennsylvania'da, Scranton yakınlarında kiralık Ford Taunus'u göle sokmadan önce, "araba nereye gideceğini biliyor!" diye bağırdı. Şimdilik, sürücüsüz bir arabanın ancak ideal yol koşullarında güvenli bir şekilde gitmesi mümkün ancak gerçek dünya söz konusu olduğunda, arabaların biraz daha bizim gibi sürmeyi öğrenmesi gerekiyor. İşte bu noktada, tehlikeli bir iPhone hacker'ı olan George Hotz'un kurduğu startup **Comma.ai** devreye giriyor. Bilgisayar sistemlerine ağacın ya da trafik lambasının neye benzediğini öğretmek yerine, Comma.ai'nin Openpilot teknolojisi sürücüsüz arabaları eğitmek için sürücülerin günlük örneklerini analiz ediyor. Şirket Chffr adlı araç içi kamera aplikasyonu ve Panda adlı fişe takılı modülden aldığı milyonlarca kilometrelik sürüş verilerini topluyor ve daha sonra bu verileri insan sürücüleri taklit eden otonom bir sistem yaratmak üzere bir araya getiriyor. Halen teknolojisinin **Honda, Toyota** ve **Hyundai**'nin otomobillerine uyarlandığı şirket kendisini Tesla'nın Autopilot iPhone'unun Android'i gibi şekillendiriyor; bu açık kaynak sistem başarısını kullanıcıların kendisini daha iyi bir hale getireceği görüşü üzerine inşa ediyor. Umarız Michael Scott bu kullanıcılardan biri olmaz. *—Daniel Bentley*

YENİ SEYAHAT ARKADAŞINIZ

EYJAFJALLAÖKULL külleri sönünceye kadar, epey uzun bir süre bizimle kaldı. İzlanda'daki bu volkan faaliyete geçtiği 2010 yılında milyonlarca uçak yolcusunu etkilerken, aynı zamanda seyahat iletişiminde de yeni bir dönem başlattı. Haber akışı kapasiteleri yetersiz kaldığından, havayolları yolculara ulaşmada etkili ve gerçek zamanlı bir yöntem olarak sosyal medyayı keşfetti. **Accenture Interactive**'in sosyal medya ve yeni gelişen kanallar sorumlusu Rob Harles, bu iletişim yönteminin "bir kez ortaya çıkmasıyla durdurulamayacak bir güce dönüştüğünü" belirtiyor. O olaydan beri de seyahat edenlerin sayısında bir patlama yaşandı; 2016 yılında 1,25 milyon kişinin eklenmesiyle yüzde 30 oranında bir artış meydana geldi. Harles, bu ölçekte bir insan gücüyle çalışan sosyal medya modelinin "imkansız" olduğunu söylüyor.

İşte bu noktada, yolcuların temel sorularına cevap verebilecek müşteri hizmetleri chatbot'u devreye girdi: Uçuşumda rötar var mı? Otel checkout'um ne zaman? Örneğin, **Booking.com** müşterilerin taleplerini yüzde 60 oranında otomatik olarak yerine getirebildiğini söylediği bir chatbot'a sahip. Botlar için bu teknolojinin bir sonraki adımı yolculuğunuzun amacını anlamak-iş mi yoksa gezi/eğlence amaçlı mı?-ve seyahatiniz boyunca tercihleriniz doğrultusunda-örneğin, daha cazip bir uçuş önermek ya da diyelim ki Pittsburgh'ta en iyi vegancafe'de masa rezerve etmek gibi- tavsiyelerde bulunmak olacak. Kısacası, şimdi chatbot olarak bilinen uygulama yakın zamanda dört dörtlük otomatik bir konsiyerje dönüşebilir. *—Claire Zillman*

ÇAĞRI MERKEZİNİ GELİŞTİRMEK

"SİZE NASIL YARDIMCI OLABİLİRİM?" IBM 2020 yılında müşteri hizmetleri etkileşiminin yüzde 85'inin insan olmadan gerçekleşeceğini tahmin ediyor. Makine öğrenimi ve doğal dil işleme prosesi chatbot'lar, güçlendirilmiş telefon desteği ve self-service arayüzeyler için bunu mümkün kılarak, insan temsilcilerin fonksiyonlarının büyük bir bölümünün yerine getirilmesini sağlıyor.

Peki, müşteri hizmeti temsilcileri olarak istihdam edilen 2,7 milyon Amerikalıya ne olacak? Bazıları botların yapamayacağı işlere yönlendirilebilir (gerçekten sinirli müşterilerle ilgilenmek gibi). Bu teknolojiyi benimseyen şirketler teknolojinin insan hatalarını gidermeye yardımcı olarak, veri elde etme hızını önemli ölçüde artıracağını ve müşteri hizmetleri etkileşimindeki önyargıları ortadan kaldıracağını belirtiyorlar.

Ancak bunun botlarla sona ereceğini sanmayın. İsviçre yatırım bankası **UBS** kısa süre önce Yeni Zelandalı yapay zeka uzmanı **FaceMe**'yle bir araya gelerek, dijital olarak klonlanmış baş ekonomist Daniel Kalt'ı gerçek insanmış gibi müşterilerle etkileşime soktu. Banka IBM'in Watson yapay zeka teknolojisi kullanılarak üretilmiş ve gerçek Kalt tarafından eğitilmiş avatarın "insan ve dijital dokunuş karışımı"nı sunmaya yönelik çalışmalarının bir parçası olduğunu söylüyor. *—McKenna Moore*

+

%16

REUTERS/IPSOS ANKETİNE GÖRE, SÜRÜCÜSÜZ ARABADA RAHAT HİSSEDECEKLERİNİ SÖYLEYEN KADINLARIN ORANI; BU RAKAM ERKEKLERDE %38.

DURZI: DAVID KIROUAC—ICON SPORTSWIRE VIA GETTY IMAGES

MONEYBALL 2.0

▲ NHL SOCUTS 2017 yılında Sean Durzi'yi (üstte) izlediğinde, 19 yaşındaki savunma oyuncusunu takıma almaya karar verdi. Bundan tam bir yıl sonra, Durzi Toronto Maple Leafs'e transfer oldu. Buradaki fark, Montreal merkezli startup Sportlogic'in geliştirdiği güçlü yeni yapay zeka yazılımının Durzi'nin güçlü oyun kabiliyetini ortaya çıkaracak terabaytlarca veriyi ayrıştırmasıydı; buna Moneyball2.0 adı veriliyor. Sportlogic, takımların bir sonraki yıldızı seçmelerine yardımcı olmak için yapay zeka kullanan pek çok şirketten yalnızca biri. Brooklyn Dynamics'in ortak kurucusu Cam Potter, "amaç gizli ceplerdeki yeteneği, madende işlenmemiş elması bulmak" diyor. Avustralyalı veri analitik şirketi olan Brooklyn Dynamics Ulusal Basketbol Ligi'nin belli başlı takımlarıyla çalıştı ve hatta 2017 yılındaki Fransa Bisiklet Turu için gerçek zamanlı verileri toplayan ve yarışla ilgili tahminlerde bulunan makine-öğrenimi bir yapay zeka sistemini bile geliştirdi.

Brooklyn Dynamics halen, zaman darlığı yaşayan scout'ların ve koçların hem gelecekteki hem de mevcut oyuncular üzerinde makine-öğrenimi analizleri yapmalarını sağlayacak bir uygulama geliştiriyor; böylece tüm dünyada hem üniversitelerin hem de takımların erişebileceği merkezileşmiş bir veri tabanı yaratacak. Potter, "takıma oyuncu seçenlerin repertuvarına eklenecek yeni bir araç" diyor. "Organizasyonun diğer üyeleri daha sonra istatistiklere bakabilir ve kulübe kimin değer katacağıyla ilgili nihai kararı vermek üzere tartışmalara dahil olabilirler." *—C.K.*

ALIŞVERİŞ ALIŞKANLIKLARINI DEĞİŞTİRMEK

FİZİKİ MAĞAZALARIN şimdi yeni bir sloganı var: Yapay zekayla ilgili mükemmel veri toplama laboratuvarları olmaları. **Home Depot** milyonlarca işlemden elde edilen verilerden yararlanarak neye ihtiyacınız olabileceğini belirliyor- örneğin, geniş çaplı bir mutfak yenilemesi- ve buna göre proje seçenekleri ve tamamen kişiye özel satış önerilerinde bulunuyor. **Sephora, ModiFace**'in (kısa süre önce **L'Oréal** tarafından satın alındı) yapay zekayla çalışan yüz tanıma sistemini kullanarak, alışveriş yapanların doğru makyaj renklerini seçmelerine yardımcı oluyor. Yazılım geçmişteki milyonlarca kullanıcıyı analiz ederek size neyin daha çok yakışacağını tahmin ediyor. MIT'den ayrılan **Celect** ise alışveriş yapanların nasıl davrandıklarını, mağazanın hangi kısmında hangi tür promosyonların daha çok işe yaradığını belirlemek ve optimum sonuç için ürünlerin nerelere yerleştirilebileceğini tahmin etmek için makine-öğrenimini kullanıyor.

Peki ya onuncu raftaki fiyat kontrolü nasıl yapılacak? **Walmart** bir defasında, stokta kalmayan ürünleri saptamak için rafları tarayabilen, müşteriler tarafından yanlış raflara geri bırakılan ürünleri, yanlış fiyatları saptayan, kısacası insanlar için zaman tüketici ve angarya işleri yerine getiren robotları 50 mağazasında denedi. Perakendeciler her ne kadar mağaza içi teknolojiler konusunda ser verip sır veremeseler de, CB Insights'a göre, **Navii** ve **Simba** gibi yapay zekayla işleyen robotları geliştiren şirketler hem dikkatleri hem de yatırımcıları çekiyorlar. *—Phil Wahba*

BU REKLAM SİZİ GÜLÜMSETECEK Mİ?

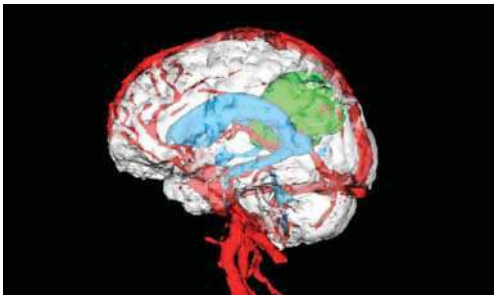
PAZARLAMACILAR HER ZAMAN hedefi tutturamıyor- PepsininKendallJenner'li reklamını hatırlayalım-ancak bu tür ıskalamaları daha aza indirgemek için gittikçe daha fazla yapay zekaya yöneliyorlar. Nitekim duyusal yapay zeka kuruluşu **Affectiva**, Fortune 500 şirketlerinin dörtte birinin kreatif geliştirme süreçlerinde kendi teknolojisini kullanarak yapay zeka destekli anketlerde potansiyel reklamlara tepkileri ölçtüğünü belirtiyor. 87 ülkeden 7 milyon yüz üzerindeki görüntülerde (ve 3,8 milyon yüz çerçevesi) eğitilen Affectiva'nın sistemi, reklamlara bakan kişilerin an be an yüz ifadelerini çözüyor; teknoloji bunu yaparken "tiksinti" dahil 20 spesifik ifadeyi saptıyor.

Affectiva'nın ürününü 2011 yılından (30 bin reklam) beri kullanan medya araştırma devi **Kantar Millward Brown, Nike**'ın Colin Kaepernick'li reklamının belli noktalarda gülümsettiğini belirledi. Şirketin yönetici direktörü Graham Page, "Kaepernick'in kendisini adama ve hayallerinin peşinden gitme mesajının pozitif bir algı yarattığını belirledik" diyor. Aynı zamanda sürpriz bir şekilde, reklamı izleyenlerin Dünya Kupası reklamlarında kadın futbolculara da olumlu tepki verdikleri gözlendi.

Page, müşterilerin kampanyalarını daha da büyütmelerine yardımcı olmanın ötesinde Kantar'ın tüm müşterilere yarar sağlayan çok geniş çaplı bir bilgi edindiğini de sözlerine ekliyor. Şirkete göre, izleyicilerin "ilerici" olarak tanımladıkları, ana karakterleri geleneksel rollerde değil de modern rollerde gösteren reklamlar yüzde 25 daha etkili. *—E.F.*

BİR SONRAKİ YİYECEĞİNİZİ YETİŞTİRMEK

▼ **YÜZEYSEL OLARAK BAKILDIĞINDA,** çiftçilik basit bir iş gibi gözükür. Toprağa tohum ekin, sulayın, ekini toplayın, bunu sürekli tekrarlayın. Ancak aslında, gıdanın nasıl yetiştiği bir dizi karmaşık denkleme dayanıyor. Kapalı alan yatay-çiftçilik şirketi olan **Plenty**'nin ortak kurucusu ve baş bilim sorumlusu Nate Storey, "tarımda ele aldığımız pek çok veri son derece karmaşık" diyor. Çevresel faktörler (hava akımı, karbon dioksit, ışık ve nem bunlardan yalnızca birkaçı), bitkinin genetiği ve bunda yaptığımız gübreleme ve sulama gibi işlemlerin tümü birbiriyle etkileşim halinde olan değişkenler. Şimdi ise Plenty ve bir dizi kapalı alan tarım rakipleri **Bowery** ve **Gotham Greens** makine-öğrenimi aracılığıyla bitkinin nitrojen ya da demir eksikliği gibi bir sorunu olup olmadığını belirlemesine yardımcı olabilecek veri dizilerini toplayıp, analiz eden sistemler kuruyorlar ve ardından da, önleyici tedavileri devreye sokuyorlar. Storey, "yazılım sorunların ne olduğunu öğrenebiliyor ve bunu da bireysel olarak yapamayacağımız çok geniş bir ölçekte otomatik bir şekilde, gerçekleştiriyor" diyor. *—Beth Kowitt*



SAĞLIĞI YENİDEN İNSANİ KILMAK

ERIC TOPOL

▲ **ABD'NİN MEVCUT SAĞLIK TABLOSU** oldukça iç karartıcı: Her yıl 12 milyonu aşkın ciddi tedavi hatası, 3,6 trilyon dolarlık harcamanın üçte birinin çöpe gitmesi, yaşam beklentisinde üst üste üç yıl boyunca azalma, doktorların yaşadığı psikolojik sorunların zirveye ulaşması, depresyon ve intihar. Üstelik bunların tümü de, yalnızca birkaçından söz etmek gerekirse, giyilebilir sensör fizyolojisi, anatomi taraması (üstte), DNA sekanslama, bağırsak mikrobiyom biyolojisi sayesinde kişi başı elde edilen tıbbi verilerin her zamankinden fazla olduğu bir dönemde meydana geliyor. İşte bu noktada, klinik doktorlarının taramaları, görüntüleme kesitlerini, deri lezyonlarını, göz diplerini daha doğru okumalarına yardımcı olacak nöral ağlar ve dahası, hastane odalarına duyulan ihtiyacı gereksiz kılacak şekilde uzaktan izleme yöntemini geliştirerek sağlık sistemleri düzeyinde ve hastalıkların daha iyi yönetimi ve hatta önlenmesi için sanal tıbbi danışmanlık hizmeti sunarak tüketici düzeyinde etki yaratacak yapay zekalı derin öğrenme devreye giriyor. Yapay zekanın tıbbi uygulamalara entegrasyonundan söz etmek için henüz erken; şimdilik doğrulanan değil spekülatif bir durum söz konusu. Ancak dört dörtlük zorlukları yenmek için elimizden geleni yapmalıyız; bunun için hataları ve israfı azaltmak üzere veriden ve doktor-hasta ilişkisini gözle görülür bir şekilde iyileştirmek için de zamandan yararlanmalıyız.

Tıp doktoru olan Eric Topal Scripps Research Translational Institute'un kurucusu ve direktörü ve Deep Medicine *kitabının yazarıdır.*

+

%7

IDEALL'IN ARAŞTIRMASINA GÖRE, "ROBOTUN İŞLERİNİ YAPABİLECEĞİNİ" DÜŞÜNEN İK ÇALIŞANLARININ ORANI.

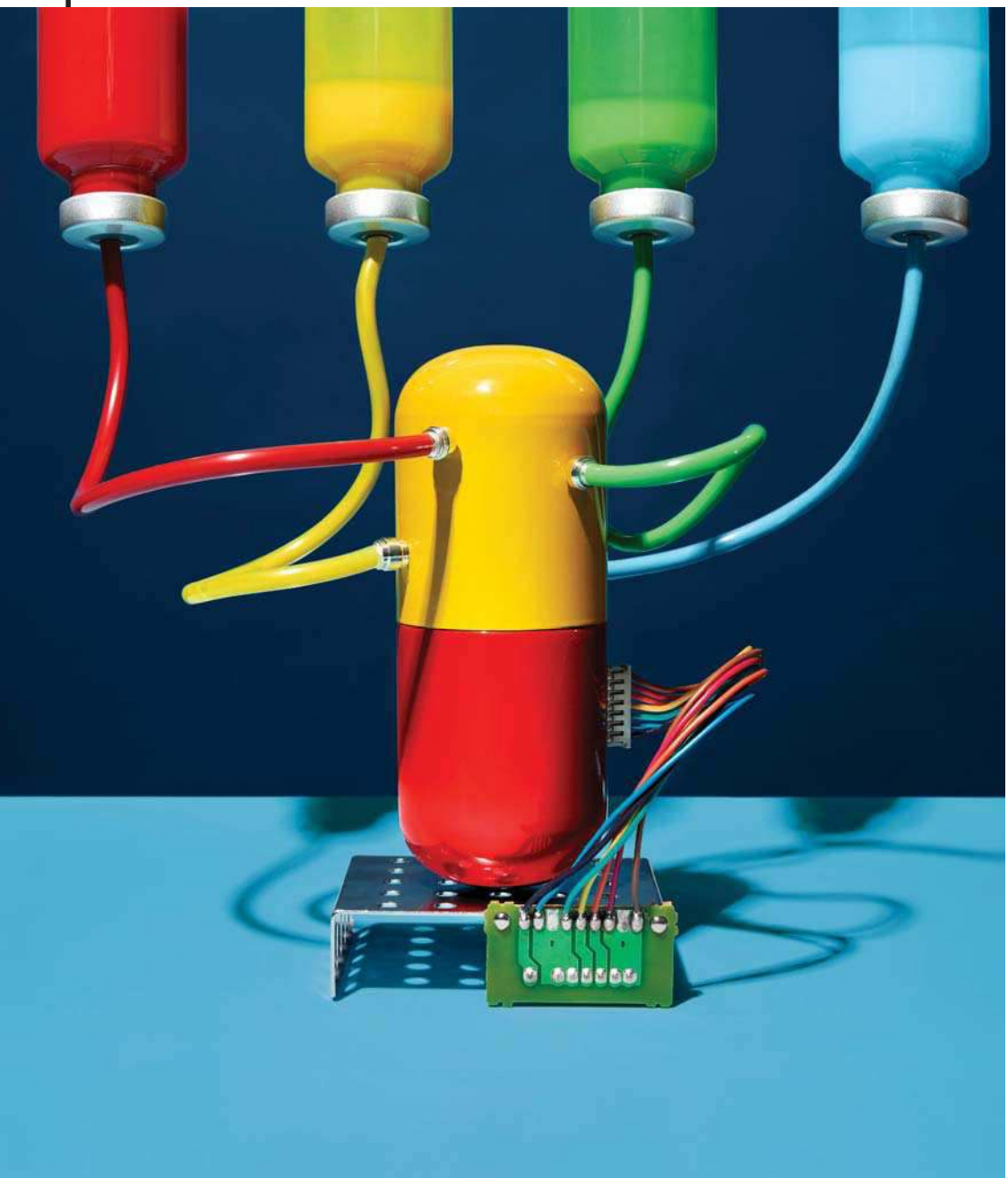
DOKTORUNUZDAN DAHA AKILLI OLMAK

● **YALNIZCA SON BİRKAÇ YILDA,** henüz geliştirme aşamasında olsa da, yapay zekaya dayalı güvenilir teknolojiler ortaya çıktı; bunlar radyoloji taramalarını okuyabiliyor (**Imagen** gibi), tümörleri saptıyor ve kanserin ne kadar yayıldığını izliyor (**Arterys**), retina görüntülemesiyle gözün durumunu kontrol ediyor (**Google**'ın **DeepMind**'ı), "kansız kan testiyle" tehlikeli derecedeki potasyum düzeylerini saptıyor (**Mayo Clinic Ventures** ve **AliveCor**) ve hastalığa tanı konulması ve hatta öngörülmesi gibi çetrefilli bir işe de yardımcı oluyor. Tanılarda yanılma oranı genellikle yüzde 5 ila 20 arası bir düzeyde ve bu oran bazı durumlarda daha da yükselebiliyor; öte yandan, sağlık sistemi ise doktor sayısının yetersizliğinden ya da doktorların psikolojik sorunlarından mustarip; yapay zeka bu sorunlara da çare olabilir. *—E.F.*

● BEYİN: SPL/SCIENCE SOURCE

İLAÇ ARGE'SİNİ YENİDEN YARATMAK

TIP İŞİNDE KADERİN CİLVESİNDEN SÖZ ETMEK YANLIŞ OLMAZ. Bir ilaç küçük çaplı hasta gruplarıyla yapılan erken çalışmalarda insanlar için güvenilir gözükebilir ama geniş çaplı klinik deneylerinde, çok çok pahalı bir biçimde, başarısız olup hayal kırıklığı yaratabilir. Nitekim Deloitte'a göre, ABD'de en büyük biyo eczacılık şirketlerinin yatırım geri dönüşü 2017 yılında yüzde 3,2 gibi kötü bir düzeye geriledi. İşte bundan dolayı, **BERG** ve **Roivant Sciences** gibi Amerikalı şirketler, İngiltere merkezli **Exscientia** kaynakları daha iyi kullanmak için yapay zekanın gücünü daha da artırmak istiyorlar. BERG Parkinson gibi hastalıkları tedavi edebilecek ilaç ve moleküller için umut vaat eden biyolojik hedefleri belirlemek amacıyla bir algoritma tarafından sunulan klinik verileri kullanmak üzere **AstraZeneca** ve **Sanofi Pasteur** gibi büyük ilaç şirketleriyle işbirliği yaptı. Sanofi ise bazı grip aşılarının niçin bazı insanlarda işe yararken başkalarında yaramadığını daha derinlemesine anlayabilmek için devasa miktarda veriyi analiz ediyor (geçen yılki vahim grip sezonu hatırlandığında kritik bir kamu sağlığı sorusu). Yapay zeka ilaç üretiminin merkezine oturma sürecinde henüz ilk basamaklarda. Ancak buradaki beklenti aşikâr: Eczacılıktaki ARGE çalışmalarının en çok umut vaat eden hedeflere yönlendirilmesi zaman ve para kaybını önleyebilir ve bir gün de, ümitleri boşa çıkarmayarak, hem şirketlere hem de hastalara yarar sağlayacak şekilde daha gelişmiş bir ilaç geliştirme sürecini gündeme getirebilir. *—Sy Mukherjee*



HASTALIĞI TERSİNE ÇEVİRMEK

AMERİKA'NIN SAĞLIK SİSTEMİ her zaman daha ucuz ve proaktif yaklaşımlar yerine triyajı (öncelikli tedavi) benimsemekle eleştirilir; ve iş dünyası da bundan kaynaklanan verim kaybı ve balon gibi şişen sağlık harcamalarının bedelini öder. **Virta Health** CEO'su Sami Inkinen diyabet riski altındaki hastalarda yapay zekayı kullanarak hastalığı önlemeye yönelik farklı bir yol deniyor. Bu bağlamda, hastalığın ortaya çıkmasını önlemenin yanı sıra tamamen dijital platformu aracılığıyla Tip 2 diyabeti tersine de çevirebiliyor. Virta müşterilerini diyet ve diğer faktörlerle ilgili kişiye özel tavsiyelerde bulunan danışmanlarla buluşturmak suretiyle müşterilerin yaşam biçimlerini değiştirmeyi planlıyor. Ayrıca kan şekerini, ketonları, kan basıncını ve kiloyu ölçmek için de dijital olarak birbirine bağlı araçlar sunuyor. Hastanın öngörülen kan şekeri ve vücut ağırlığındaki iyileşmelerinden yola çıkarak doktorlar iş akış şemalarında hastalarına öncelik tanıyabiliyorlar. Virta bu alanda yalnız değil: **IBM**'in **Watson Health** birimi ve medikal teknoloji devi **Medtronic** de benzer araçlar sunan Sugar.IQ adlı bir uygulama üzerinde çalışıyorlar. *—S.M.*

TÜRK YTONG'UN YENİ AMİRAL GEMİSİ

KOCAELİ DİLOVASI'NDA 50 MİLYON EURO YATIRIMLA TAMAMLANAN VE EKİM AYINDA FAALİYETE GEÇEN YÜKSEK KAPASİTELİ TÜRK YTONG GAZ BETON FABRİKASI, TÜRK YTONG'U ÜRETİM HACMİYLE, DÜNYANIN SAYILI ÜRETİCİLERİ ARASINA YERLEŞTİRDİ.

ŞULE LALELİ

FOTOĞRAFLAR: HAKAN AYDOĞAN

Türk Ytong Yönetim Kurulu Başkanı F. Fethi Hinginar

“İnsan ulaştığı bir hedefi, bir diğer hedefe ulaşmak için basamak olarak kullanmalı” diyen Türk Ytong Yönetim Kurulu Başkanı F. Fethi Hinginar, kendisi için prensip haline getirdiği bu anlayışı Dilovası’ndaki fabrikayı gezerken bize bir dipnot olarak aktarıyor...

Ayağımızda inşaat botları, başımıza geçirdiğimiz kasklarımız ve yeleğimizle dev fabrika içinde kayboluyoruz. Bir sinema platformunun içindeyiz adeta... Türkiye’nin dört bir yanına ulaşan inşaat malzemesi gaz beton çamur hamuru, dev makinalara aktarılıyor. 10 saat sonra 36 metre uzunluğundaki dev kazanlardan beyaz bloklar halinde çıkıyor. Arka arkaya yatırım yapılan beş fabrikanın en büyüğü en yüksek kapasiteye sahip olanı ve Avrupa’daki pek çok fabrikaya kıyasla önemli özellikleriyle karşımızda Hinginar’ın büyük hedefi yükseliyor.

Türk Ytong’un 32 yıldır tüm fabrikalarının kuruluş aşamasında bulunan deneyimli mühendis ve Teknik Genel Müdür Yardımcısı Murat Sümer, fabrika ile ilgili bilgi verirken, oldukça basit bir sistemi birkaç kelimeyle özetliyor ve “Bu fabrikada katı, sıvı, gaz olarak çevreye ulaşan herhangi bir atığımız yok. Kullandığımız sudan, dışarıya çıkan buhara kadar her şey fabrikanın içinde geri dönüşüme uğruyor” diyor. Yeni fabrika yapay zeka ve Sanayi 4.0 uygulamasının canlı örneği adeta. Birbiriyle konuşan makinalar, el değmeden gerçekleşen üretim ve iş güvenliği açısından hayata geçirilmiş düzenli bir iş planı... Burası gördüğümüz en temiz fabrika... Bu tabloya mühendis ordusu ve vasıflı işçiler eşlik ediyor. Ytong dünyada 95, Türkiye’de 55 yaşında. Dünyanın 23 ülkesinde bulunan 52 fabrikada, yılda 10 milyon metreküpün üzerinde Ytong üretiliyor. Türkiye’de 6 fabrikada yılda 2,5 milyon metreküp Ytong üretiliyor. Türk Ytong’da, 40’ıncı yılını tamamlayan Hinginar’ın hayata geçirmek istediği en önemli proje olarak öne çıkan fabrikaya seyir terasından bakıyoruz. Hinginar, “2,5 milyon metreküp kapasite ile yılda yaklaşık 200 bin adet konut üretilebilir. Bu konutlarda ortalama 600 bin kişiye sağlıklı ve çağdaş barınma imkânı sağlanıyor” diyerek artan kapasitenin büyüklüğünü farklı bir açıdan izah ediyor. Fabrikayı gezerken Hinginar ile biraz geçmişe gidiyoruz. “Pendik, Ytong için sembolik bir yerdi. Pendik Fabrikası, Türkiye’deki ilk üretim tesisimizdi. Gurur duyacağımız birçok başarıyı ve güzel hikayeyi burada yazdık. Burası ise artık geleceğin teknolojinin yansıması. Benim için çok önemli, hayatımda heyecan duyduğum işlerden biri oldu” diyor. 1965’ten bu yana Pendik’teki fabrikanın kapasitesi artırılırken, 1996 yılında Tekirdağ’ın Saray ilçesinde ikinci fabrika ve 1998 yılında Gaziantep ve Antalya da iki fabrika kuruldu. En son 2008 yılında Bilecik’te açılan Türkiye’deki beşinci Ytong fabrikası ile kapasite (yıllık) 2 milyon metreküpe ulaştı. Şirket, Çatalca’ya kurulan yeni fabrikası ve Bilecik tesisinde gerçekleştirdiği kapasite artışı ile beş yılda üretim kapasitesini artırdı. 2013 Kasım ayında temeli atılan ve 2015’in mayıs, haziran aylarında üretime başlayan Çatalca fabrikası ise “ilk yeşil ytong fabrikası.” Hinginar; “Binalar projelendirme aşamasından itibaren, çevre koşullarının tüm gereklerini en verimli şekilde karşılıyor. Doğal kaynakları ve enerjiyi minimum düzeyde kullandık ve ilkemiz en az şekilde atık üretme esasına dayanıyor” diyor.

İşin sinerjisi Türk Ytong’u dünyanın en büyük Ytong üreticisi konumuna yükseltmiş durumda. Büyük bir öngörüyle 55 yıl önce sektöre kazandırılan Ytong, çağdaş yapı malzemesi olarak yaygın kullanıma ve nitelikli yapılaşmaya büyük katkı sağladı. Türkiye’de Ytong’un büyüme sürecinin başlangıcı 90’lı yıllardan sonra. Hinginar Türkiye’de hem yapı kalitesi, hem enerji verimliliği ve hem de deprem riskleri nedeniyle artan bilinçlenmenin önemli mimarlarından biri. Hinginar, özellikle son yıllarda Ytong’a olan

F. Fethi Hinginar, yapı endüstrisinde AB standartlarına ve yönetmeliklerin önemine dikkat çekiyor.

talebi arttırdığına dikkat çekiyor ve ekliyor: "Özellikle 1999 depremi Türkiye'deki yapı sektörü açısından önemli bir dönüm yılı oldu. Yapı kalitesinin ne kadar kötü olduğu artık göz ardı edilemeyecek şekilde öğrenildi. Ve kaliteli yapı malzemeleri konusu gündeme geldi" diyor.

KONU TÜRKİYE'DEKİ ISI YALITIMI ve kullanımına geliyor. Türkiye'de bir ısı yalıtım yönetmeliği var. Ayrıca AB'nin bu konuda yayınladığı standartlar ve yönetmelikler de bulunuyor. "AB'nin çok yakınında değiliz ama en azından belli bir yola da girdiğimizi söyleyebilirim" diyen Hinginar AB'de son 2-3 yıldır bütün binaların sıfıra yakın enerji tüketimi ile projelendirilmesi ve minimum enerji tüketimini öngören yapılar yapılmasının zorunlu hale getirildiğinden bahsediyor. Bu zorunluluk AB üyesi tüm ülkelerin 2019 yılına kadar tüm kamu binalarını ve 2020'ye kadar da tüm binaları kapsıyor. Türkiye'de ise, kentsel dönüşümün son yıllarda hız kazanmasına rağmen, böyle bir zorunluluk yok. Avrupa'daki binaların 2020 yılına kadar, "20 20 20" sloganıyla, toplam enerji tüketimlerinin yüzde 20 daha azaltılması öngörülüyor. Yakın zaman önce 2030 hedeflerini açıklayan Avrupa Komisyonu, 2020 yılındaki yüzde 20 hedefini 2030'da yüzde 50 olarak planlıyor. Hinginar; "Malzeme olarak Avrupa çizgisini yakalasak da uygulamada gerideyiz" diyor. Ytong, dünyanın ve Türkiye'nin lider gelen gazbeton üreticisi olarak son yıllarda ürünlerinin ısı yalıtım performansına yönelik önemli inovasyonlar gerçekleştirdi. Sırasıyla Ytong 0,11 ve Ytong 0,09 duvar blokları sektöre tanıtıldı. Sektöründe bir devrim niteliği taşıyan Ytong 0,09, yüksek ısı yalıtım performansı ile standart gazbeton bloklara göre yüzde 30 daha fazla enerji tasarrufu sağlanıyor. Yapıda sağlanan enerji tasarrufu ülke ekonomisine de önemli katkı sağlıyor. Türk Ytong, 2016 yılında ise "Multipor" markasıyla ısı yalıtım sektörüne yeni bir ürün sundu. Tamamen mineral, yanmaz ve nefes alan özellikteki Multipor Isı Yalıtım Levhası, sektörde önemli bir açığı kapattı. 2016'da 1 milyon metrekare kapasiteyle başlayan üretim miktarı, 2018'de kapasite artış yatırımıyla ikiye katlanarak 2 milyon metrekareye çıkartıldı. Türk Ytong şu anki mevcut kapasitesiyle Almanya ve Polonya'yı üretim hacmi ve satış açısından geçmiş durumda.

HİNGİNAR ISI YALITIM ve malzemelerden sonra sözü deprem ve inşaat sektörüne getiriyor. 2019 yılında en fazla yüzde 2 büyüme olacağına işaret ediyor ve 2019 yılında kamu yatırımlarında ise yüzde 36,1 daralma olacağını sözlerine ekliyor. Türkiye gazbeton sektörü, dünyayla yarışan üretim gücüne, uluslararası kalitede üretim altyapısına, yüksek Ar-Ge gücüne ve inovatif bakış açısına sahip olması nedeniyle, yapı malzemeleri sektöründe başı çeken konumda. Binalarda gazbeton kullanımı sonucunda sağlanan yüksek ısı yalıtımı, enerji verimliliği olarak geri dönüyor. Hinginar; gazbetonun, çevre dostu modern yapı sistemleri için vazgeçilmez bir yapı malzemesi olduğuna dikkat çekiyor ve "A1 sınıfı hiç yanmaz bir yapı malzemesi olan gazbeton, binalarda yangın güvenliği konusunda hem duvar malzemesi olarak hem de üreticilerimizin son yıllarda pazara sunduğu 'ısı yalıtım levhaları' ile ısı yalıtım pazarında önemli bir fark yaratıyor. Ayrıca gazbetonun hafif bir duvar malzemesi olması nedeniyle sağladığı deprem güvenliği, özellikle yüzde 95'i depremden etkilenen ülkemizde büyük önem arz ediyor" diyor.

Türkiye, Ytong üretiminde dünya lideri

Türk Ytong'un Dilovası Fabrikası ve Haziran 2018'de açılan yeni Ytong Yönetim Merkezi Ofisi, yeşil bina sertifikası adayı.

konumunda. Türk Ytong, Türkiye'de gazbeton sektörünün lideri. Ytong kullanımı ile elde edilen ısı tasarrufu sayesinde 55 yılda 10 milyar doları aşkın döviz tasarrufu sağlandı. Ytong, 2011 yılında Çevresel Ürün Deklarasyonu'na (Enviromental Product Declaration - EPD) Türkiye'de sahip olan ilk marka oldu. Türkiye'nin yeşil bina standardında ilk gazbeton tesisi ve dünyanın ilk yeşil bina sertifikalı Ytong tesisi Çatalca'da 2016'da devreye alındı. Yatırımı devam eden Ytong Dilovası Fabrikası ve Haziran 2018'de açılan yeni Ytong Yönetim Merkezi Ofisi de yeşil bina sertifikası adayı. Ytong "Yüzyılın Markaları" arasında da yer alıyor aynı zamanda.

Hinginar aradan geçen süre içinde özellikle istihdam, eğitim ve inovasyon konularına önem verdiklerinin altını çiziyor ve şöyle devam ediyor: "Ytong eğitim çalışmalarımızı Ytong Akademi çatısında gerçekleştiriyoruz. Ytong Akademi yılda 3 binden fazla öğrenciye ulaşıyor, 1.000 ustaya eğitim veriyor. Ytong, 2017 yılı itibarı ile sayısı 19'a ulaşan Ytong Mimarlık Yarışmalarını, 2010 yılından bu yana da Yıldız Teknik Üniversitesi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi ve Maltepe üniversitelerin mimarlık bölümlerinde seçmeli "Gazbeton Dersi" programlarını yürütüyor."

Türk Ytong'un Dilovası'ndaki yeni yatırımının önemli bölümlerinden biri Ar-Ge merkezi. Başarılı mühendis ve genç kadrosu inovatif işlere imza atıyor.

HİNGİNAR, SOHBETİMİZİN SONUNDA 2018 yılını değerlendirirken de şu bilgileri veriyor. "2017 yılı Türk Ytong için verimli bir yıl olmuştu. 2018 yılı da öyle oldu. Üretim kapasitemiz ve satışlarımızla sektör liderliğini sürdürürken, 50 milyon euro yatırımla Dilovası tesislerimizi hayata geçirdik. Özellikle son çeyrekte ekonomide kendini gösteren belirsizlik ve hareketliliğe rağmen, Türk Ytong büyüme trendini devam ettirdi. Hedefimiz; daha yüksek üretim, satış ve verimlilik sağlamak" diyor.

Türk Ytong'un ulaştığı başarılı sonuçlar yeni amiral gemisi Dilovası fabrika yatırımının dünyaya da örnek olması bekleniyor. Fabrika gezisi sırasında özellikle Alman mühendislerin fabrikayı ilgiyle takip ettiklerini söyleyen Hinginar'dan 40 yıldır emek verdiği işlerin genel bir değerlendirmesini yapmasını rica ediyorum. Deneyimli yönetici sözlerini şöyle sürdürüyor: "Enerji verimliliği ve ısı yalıtımına odaklanarak, önemli yeniliklere imza attık. Yalıtım performansı artırılmış duvar malzemesi Ytong 0,09'u sektöre tanıttık. Ar-Ge çalışmalarımız devam ediyor. Yüzde yüz yanmazlık özelliğine sahip Multipor ile ısı yalıtım sektöründe yeni bir dönem başlattık. Ytong'un başarısı, üründen dağıtıma, hizmetten güvenilirliğe kadar her aşamada vazgeçilmez kalite yaklaşımıdır. Ben de iş hayatım boyunca hep kaliteli işler yapmaya gayret ettim ve çalıştım. 40 yılımın özeti kaliteli işler yapmak üzerine oldu diyebilirim. Türk Ytong'da olmaktan çok mutluyum." F

ERP ÇÖZÜMLERİMİZ İLE
FİRMANIZI GELECEĞE TAŞIYIN.
ENDÜSTRİ
4.0
Hangi sektörde olursanız olun, çözümlerimiz ile sizi de başarıya taşıyoruz:
Advertising & Promotion // Automotive // Aviation & Defense // Building // Chemicals & Paint // Cooling & Heating //
Construction Materials // Education // Electronics // Energy // Food // Furniture & Wood Processing // Geology //
Glass Processing // Import & Export // Jewelry // Leather // Logistics // Machinery & Industrial Automation //
Medical // Metal // Mining // Packaging // Plastic // Retail // Service & Maintenance // Textile & Garment // Tourism
Detaylı Bilgi İçin:
www.caniaserp.com
/caniasERP
canias ERP

ROBOTLARIN RUHU

Robotik süreç otomasyonu (RPA), fiziksel olarak görmekten zevk aldığımız teknoloji harikası robotların ruhunun yani yazılımının iş hayatını kolaylaştırmasının örneklerini yaratıyor. Tansu Yeğen'in RPA şirketi UiPath'in Türkiye genel müdürlüğüne transferi, konunun yakıcılığına işaret ediyor.

KEREM ÖZDEMİR

UiPATH TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ TANSU YEĞEN, kurduğu UiPath ofisinin resmi lansmanını ekim ayı sonunda yaparken son derece heyecanlı ve mutlu görünüyordu. Bilgi teknolojileri ve telekomünikasyon alanında 25 yıllık deneyime sahip olan Yeğen'in büyük kurumsal şirketlerdeki güçlü pozisyonlarının ardından şu anda en hızlı büyüyen teknoloji şirketi konumunda olmasına karşın daha küçük olan UiPath'ten duyduğu heyecan, yeni bir değişim dalgasını yakalamış olmasından kaynaklanıyor. Dünyada 250 binin üzerinde sertifikalı uzmanıyla UiPath, RPA çözümüyle kurumların dijital dönüşümünü etkin destek sağlıyor. Romanya'da 2005 yılında kurulan ve merkezi şu anda New York'ta bulunan UiPath, Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya'da bulunmakta olup 15 ülkede faaliyetlerini sürdürüyor.

Heyecanın ve mutluluğun sebebini açıklayan bu olgu, sadece sembolik de değil. Yeğen, "Robot yazılımlar çalışan memnuniyetini yüzde 80 artırıyor" diyor. İnsanlardan öğrenerek onların işini yapan bu robot yazılımların insanları memnun etmesini sağlayan, onlara çalıştıkları şirketlerin verimliliğini ve rekabet gücünü artıracak çözümler yaratmaları için gereken zamanı sağlamaları.

Kurumsal RPA pazarında lider konumda olan UiPath, dünyada bin 800 civarında özel ve kamu kurum tarafından kullanılıyor. UiPath'in yazılım robotları hızlıca kurumlara uyum sağlamaları ve çalışanların tekrarlanan işlerini onlar adına daha hızlı ve hatasız gerçekleştirebilmelerini sağlıyor. Bu sayede kurumların verimliliği ve bilgi işlem operasyonları kolaylaşırken çalışan memnuniyeti artıyor.

ABD ve Japonya'da görünür hale gelmeye başlayan robotik süreç otomasyonu (RPA) Avrupa'da da gelişiyor. UiPath'in bu yeni teknolojiye dayanan kendi iş modeli, birlikte ve verimli çalışmaya dayanması nedeniyle şirketin içindeki mutluluğu da artırıyor. Yeğen, UiPath'in İtalya ofisinin kuruluşuna da destek verirken oradaki ofise gitmeden ve ekiple yüz yüze gelmeden çalışıyor. Bugünün teknolojisi buna olanak tanıyor.

Yeğen, bu yaklaşımı kendi ofis operasyonlarına da yansıtmaya ve bu şekilde değer yaratmaya kararlı. Türkiye'deki şirketlerin arayışları ile hızla gelişen robotik süreç otomasyonun birleştirmekteki bu kararlılığı "Ülkemizdeki kurumlar verimliliklerini artırmak, çalışanlarının memnuniyetini artırmak ve dijital dönüşümlerini hızlandırmak için devamlı yeni çözümler değerlendiriyorlar.

UiPath Türkiye Genel Müdürü Tansu Yeğen, verimlilik kadar çalışan mutluluğunu da artıran RPA'den büyük heyecan duyuyor.

▷▷ Ekibimle birlikte özel ve kamu sektöründeki kurumlarla yakın çalışarak, UiPath'in Robotik Süreç Otomasyonu ve Yapay Zeka teknolojisi sayesinde öncelikle tekrarlanan süreçlerinin yazılım robotları tarafından yapılmasını sağlayacağız. Bu sayede kurumların hızlanmasına, çalışan memnuniyetlerinin artmasına ve masraflarının da azalmasına destek olacağız" şeklinde ifade ettiği bir stratejiyi oluşturmasını sağlamış.

Bunun aksiyon tarafı da hiç geride kalmıyor. Yeğen işin bu yanını, "Telekomünikasyon, finans, sigorta, perakende, enerji başta olmak üzere birçok farklı sektördeki şirketler ülkemizde UiPath'in robotik süreç otomasyonu çözümünü kullanıyor ya da değerlendiriyor. Bunun yanında, önde gelen bilgi teknolojileri ve danışmanlık şirketleri, ülkemizdeki kurumlara bu çözümü sunmak üzere UiPath'in yetkili iş ortağı oldular" şeklinde konuşuyor.

FORRESTER RESEARCH, 2017'de 507 milyon dolar olan RPA pazarının, 2021'de 3,3 milyar dolara ulaşmasını bekliyor. Bu rakam, Yeğen İstanbul ofisini açarken UiPath'in ulaştığı değer eşit.

2018 yılının ilk yarısında 100 milyon dolar yıllık tekrarlanan ciroya ulaşan UiPath, Forrester Wave: Robotic Process Automation'ın 2018'in ikinci çeyreğine ait değerlendirmesinde, "yazılımın özellikleri", "pazarda kabul görme" ve "strateji" kategorilerinde en yüksek puanı aldı. RPA ve yapay zeka desteği, kurumların işlerinin her yönden hızlanmasını sağlayarak yüzde 75'lere varan verimlilik artışı sağlıyor. Aynı zamanda robot yazılımlar, çalışanların toplam işleri içinde ortalamada yüzde 40 civarında yer alan tekrarlanan işleri üstlendikleri için, çalışan memnuniyeti de yüzde 80 artış gösteriyor. Bu denklemi kuran Yeğen, önümüzdeki 10 yıl içinde ülkelerin bu teknolojiyi kullanarak ekonomilerinde her yıl yüzde 1 oranında büyüme sağlamalarının beklendiğine de dikkat çekiyor.

UiPath'in, RPA çözümlerine daha fazla yapay zeka ve makine öğrenimi algoritmalarını eklemesi ve kurumlara daha iyi hizmet verebilmek için tüm dünyadaki genişlemesini sürdürmesi, şirketi güçlü bir dalga içinde güçlü bir konuma yerleştiriyor. Yeğen, kariyerine başladığı güçlü Digital'ın bu dalgalardan birine kurban gitmesinden beri dalgalarla düşünmeyi seviyor.

Yeğen, kurumsal teknolojilerin geçirdiği altı ana evreyi, ana sistemler (mainframe), kişisel bilgisayarlar, kullanıcı arayüzleri, internet, mobil ve bulut olarak sıralıyor ancak bu basit bir liste değil. Yeğen "Ancak çok ilgi çekici bir şey var. Her biri çıktığında başlangıçta bu yeni teknolojilere şüpheyle bakan kurumsal şirketler hemen sonrasında bu teknolojileri kullanmaya başladı. Sorguladığımız her şey kurumlar tarafından yoğun olarak kullanıldı" diyor.

Yeğen, Endüstri 4.0 olarak tanımlanan dördüncü sanayi devrimi sırasında ortaya çıkan ve birbiri ile bağlanamayan yeni unsurların RPA'in gelişmesi için gereken koşulları oluşturduğunu ifade ediyor: "Birbirine bağlanamadıkları için birbirine bağlı cihazlar, son iki yılda üretilen verinin insanlık tarihi oyunca üretilen bütün verilerden daha fazla olması nedeniyle büyük veri, insan kaynağının açık işlerin gerektirdiği özellikler karşılamaması nedeniyle uzaktan serbest çalışma kavramları ortaya çıktı."

ABD'DE 6,3 MİLYON İŞSİZ ve 6,9 milyon açık pozisyon bulunması, bu kavramlar kadar yaşanan dönüşümün yarattığı koşullara da ışık tutuyor. Beceriler ihtiyaçları karşılamadığı için şirketlerin uzaktan serbest çalışma gibi çözümler oluşturmasının yeterli olmadığını belirten Yeğen, RPA'nın bu alanda önemli bir boşluğu doldurma gücüne sahip olduğunu vurguluyor.

Dış kaynak çağrı merkezlerinden CMC Türkiye, kendi saha bilgisini RPA ile 10 kişinin işini bir yazılım yapabilirken çalışanlar da bu sayede tekdüze işlerden sıyrılıp daha verimli olabilecekleri alanlara yönelebildiği ifadesiyle ortaya koyuyor. Yeğen'in sözlerini destekleyen bu açıklama, örneklerle de destekleniyor.

Her araç kiralandığı ve kiradan döndüğü zaman resmi ilgili devlet kurumuna giriş yapılması zorunluluğu ile karşı karşıya olan bir araç kiralama şirketi, CMC RPA uygulaması ile bütün işlemler tek bir PC ile otomatik olarak yapılabiliyor. CMC'nin bire 10 karşılaştırması, bu örneği baz alıyor.

Yeğen, RPA sistemlerinin insanların davranışlarını tekrar edebilmesinin yanında makinelerin insan gibi görmesini sağlayan bilgisayar görüsü (computer vision) sayesinde çok daha ileri bir birlikte çalışmaya olanak tanıdığına işaret ediyor. Bu boyut, RPA'nın gerçekte o kadar da hızlı gerçekleşmeyen dijital dönüşümün önemli bir açığını da kapıyor ve sıçrama olanağı yaratıyor. Dijital şirket deyince ABD'de Amazon'un adını vermek kolayken Türkiye'de bu özelliklere sahip şirketlerle bir elin parmakları boyunca gidilememesi, bu alandaki değişimin Türkiye açısından daha büyük sonuçlar yaratabileceği beklentisini güçlendiriyor.

Bunun için yapay zeka ile iş süreçleri optimizasyonunu bir arada düşünerek hareket etmek gerekiyor. İş süreçleri optimizasyonu zaten verimlilikleri artıma zorunluluğu sayesinde ilerliyor. Yapay zeka ise, şirketlerin artık bunun bir illüzyon olmadığını ve arkasının dolu olduğunu anlamasına bağlı olarak kurumsal dünyada daha fazla ilgi görmeye başladı.

Yeğen, "Yapay zeka ve dijital dönüşüm konusunda tweet atmak eğlenceli ancak yapay zeka ile ilgili bazı konuları da doğru konumlamak gerekiyor. Yapay zeka gelişirken tek bir yapay zeka şirketi hakim hale gelmiyor ve gelecekte de böyle olmayacak. Yapay zekanın kendi başına bir yazılım olarak da gücü sınırlı kalacak. Bunun şirketlerin yapısına adapte edilmesi ve iş süreçlerinin bir parçası haline getirilmesi gerekiyor. Bu da farklı çözümleri geliştirmeyi gerektiriyor" şeklinde konuşuyor.

Efe Gibi Kararlı, Emin Adımlarla

TECO

Teco Petrolcülük A.Ş.

444 4 707

teco.com.tr

▷▷ Bunun yanında RPA projelerini bekleyen başka zorluklar da bulunuyor. UiPath'in rakiplerinden Automation Anywhere'den Ankur Kothari, "Robotik süreç otomasyonunda tam verimliliği sağlamak için ilk oturumda başarıya ulaşmak yetmiyor" sözleriyle bunun dijital dönüşüm içinde bir yolculuk olduğuna dikkat çekiyor. Şirketlerin dijital dönüşüm yolculuklarının günümüzdeki flaş unsurlarından biri olan RPA'in şirketlerin içinde uygulanması, sonuçta bir dönüşüm süreci geliştirmesi nedeniyle iyi kurgulanması gereken bir proje. Automation Anywhere Kurucu Ortağı ve CRO'su Ankur Kothari, "Bir strateji çerçevesinde belirlenen robotik süreç otomasyonu projeleriyle bir ivme oluşturarak, her geçen gün daha kompleks iş süreçlerini otomasyonla çözebilir olmak kritik önem taşıyor. Bu sayede yatırımın geri dönüşü sürdürülebilir hale geliyor" şeklinde konuşuyor. Automation Anywhere, iş süreçlerini robotlarla iyileştirirken yüksek verimlilik sağlamak için yapılması gerekenleri yedi adımlık bir yol haritası altında topluyor:

1 ÜST DÜZEY BİR DESTEKÇİ BELİRLEYİN

Robotik süreç otomasyonunu iş süreçlerine entegre etmek için, mevcut sistemleri tümüyle yenilemek gerekmiyor. Pek çok RPA aracı, gerekli eğitimleri alan son kullanıcıların kolaylıkla yönetebileceği kadar sezgisel bir yapıda tasarlanıyor. Ancak otomasyona alınan süreçlerin mevcut IT yapılanmasıyla uyumlu çalışıp çalışmadığını denetlemek gerekiyor. Ayrıca robotik süreç otomasyonuna yapılan yatırımın tek bir görevi değil, tüm organizasyonu nasıl dönüştüreceğine ilişkin kapsamlı ve stratejik bir vizyon gerekiyor. Bunun için şirketlerin RPA projelerine hem bütçeyle ilgili beklentileri çözüme kavuşturabilecek hem de kullanıcıya dönük konularda inisiyatif alabilecek üst düzey yönetimden bir destekçi atamaları tavsiye ediliyor.

2 MERKEZİ BİR İŞ PLANI OLUŞTURUN

Şirketler genelde robotik süreç otomasyonunu tek bir iş sürecinde test edip, başarılı olması durumunda bir başka sürece uygulama yolunu izliyor. Ancak bu tip dönüşüm yolculuklarında, küçük başarıları bütün şirketi dönüştürecek bir ölçeğe taşımakta zorluk yaşanabiliyor. Böylesi bir senaryodan kaçınmak için ilk adımda merkezi bir vizyon ve iş planı kurgulayıp, daha sonra da buna bağlı kalmak gerekiyor.

3 EĞİTİMİ KURUM GENELİNE YAYIN

Robotik süreç otomasyonu kurum içinde kabul görmeye başladığında, daha fazla verimlilik, üretkenlik ve maliyet tasarrufu için irili ufaklı pek çok fırsat kendini gösterir. Ancak tüm bu fırsatları, şirketin genel RPA stratejisiyle uyumlu biçimde değerlendirebilmek için çalışanların eğitilmesi gerekiyor. Bu döngünün öncelikle "eğitmenlerin eğitimi" ile başlayacağını belirten Ankur Kothari, "Eğitmenlerin RPA ile elde edilebilecek faydaları tümüyle anlaması son derece önemli. Hangi iş süreçlerinin robotik otomasyona uygun olduğunu bilmeleri, gittikçe daha karmaşık süreçleri otomatik hale getirebilmek için RPA kurulumlarını nasıl geliştireceklerini çözümlemeleri gerekiyor." diyor. Eğitmenler bu bilgi birikimine sahip olduklarında, bunun çalışanlara, yöneticilere ve RPA stratejisinin diğer paydaşlarına aktarmak kolaylaşıyor.

4 GELİŞTİRME, TEST VE ÜRETİM ORTAMLARINI AYRI TUTUN

Sistem geliştirme yaşam döngüsündeki en iyi pratiklerden biri, uygulamaları geliştirmek, test etmek ve sonrasında üretime almak için ayrı ortamlar oluşturmaktır. Botların geliştirme ortamında oluşturulması, test ortamında işlevselliğinin değerlendirilmesi gerekiyor. Sadece test ekibinin yeşil ışık yaktığı botların üretime geçmesi projenin başarısı için büyük önem taşıyor.

5 RPA GÖREVLERİNE ÖNCELİK VERİRKEN ŞEFFAFLIK SAĞLAYIN

Dijital dönüşüm atılımında, şirketteki herkesin ana hedeflerin bilincinde olmasını sağlamak başarıyı getiriyor. Bu nedenle hangi iş süreçlerinin nasıl bir sıralamayla robotik otomasyon projesine dahil edileceğini objektif bir çerçevede belirlemek gerekiyor.

6 OTOMASYON KARARLARINI DÜZENLİ OLARAK YENİDEN DEĞERLENDİRİN

Robotik otomasyona geçen süreçleri yöneten kullanıcılarla sürekli iletişim kurmak, dönüşüm sonrası her şeyin doğru işlediğini garanti altına almayı sağlıyor. İyi işleyen süreçlerin sorunlu biçimde otomasyona alınmasını ya da kötü işleyen süreçlerin iyileştirilmeden önce robotik otomasyona geçmesini önlemek ancak böyle mümkün oluyor.

7 BAŞARIYI PAYLAŞIN

Robotik süreç otomasyonu hassas bir konu başlığı olduğu için, özellikle kurum çalışanlarına bu dönüşümün nasıl işlediğini açık ve net biçimde anlatmak gerekiyor. RPA dönüşümü boyunca yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de RPA ile çözülmesi mümkün olan ve olmayan süreçlerin anlatılması oluyor. Robotik süreç otomasyonu nedeniyle işini tehdit altında hisseden çalışanlara, bu teknolojinin kendilerine nasıl fayda sağladığını açıkça anlatarak endişeleri gidermek kolaylaşıyor. F

KAHVE DÜNYASI GELİŞMİŞ MOBİL UYGULAMASINI DEVREYE ALDI

Kahve deneyimini dijitalleştirerek müşterilerine zaman kazandırmayı hedeflediklerini söyleyen Altınmarka Grup Şirketleri Yönetim Kurulu Üyesi Kaan Altınkılıç; "Müşterilerimize uzaktan sipariş verip, siparişlerini belirledikleri mağazadan al-götür olarak teslim alabilme imkânı sağlayacağız. Uygulamamıza çok yakında yurt dışında örnekleri görülebilen "Tap and Collect" özelliği geliyor" diyor.

Kahve Dünyası'nın mobil teknolojilere yatırımı ile ilgili bilgi verir misiniz?
Kahve Dünyası olarak ülkemizin ekonomik konjonktöründe yatırıma ara vermeden devam ediyoruz. Aralık 2018 itibarıyla Türkiye'nin en fazla şehrinde mağazası bulunan, en fazla personel çalıştıran ve en fazla metrekareye sahip kahve zinciriyiz. Bu süreçte yeni ürün lansmanları ve mağaza açılışları gerçekleştirirken bir yandan da teknoloji yatırımlarına büyük önem verdik. Değişen ve gelişen teknolojiye ayak uydurarak ve hatta bu alanda öncülük ederek Türkiye'de bir gıda perakende markasının çıkardığı en kapsamlı mobil uygulamayı hayata geçirdik.

Yeni mobil uygulamanız ile tüketiciye nasıl kolaylıklar sağlayacaksınız?
Mobil uygulamamız ile müşterilerimizi daha yakından tanımayı, tüketim alışkanlıklarını analiz etmeyi ve buna göre etkin kampanyalar geliştirmeyi amaçlıyoruz. Dönemsel kampanyalar yapmak yerine uzun soluklu ve müşterilerimizi alışveriş yaptıkça ödüllendiren bir mekanizma kurmayı hayal ettik. Bunun için de Çekirdek ödül puanını hayata geçirdik. Mağazalarımızda mobil uygulamamız aracılığıyla QR kodu okutarak yapılan tüm alışverişlerden Çekirdek kazandırıyoruz. 1 Çekirdek, 1 TL yerine geçiyor ve kazanılan Çekirdekler mağazalarımızda satışa sunulan tüm ürünlerde kullanılabiliyor. Uygulamayla birlikte mevcutta devam eden, altı içecek alanlara bir adet içecek hediye ettiğimiz Biri Bizden kampanyasının takibini de kolaylaştırmış olduk. Bunun yanında mağazalarımıza ulaşımı kolaylaştırmak için GPS ile yol tarifi imkânı sunuyoruz. Gitmek istenilen mağaza hakkında pek çok bilgiye de uygulama aracılığıyla ulaşmak mümkün. Tabii tüm bu teknik kısımların yanında uygulamamızı eğlenceli hale getirmek için de çeşitli özellikler ekledik. Örneğin, 'arkadaşına selfie ile Çekirdek gönder' özelliği oldukça sevildi ve şimdiden uygulamanın en çok kullanılan bölümlerinden biri haline geldi. Bunun yanı sıra, müşterilerin kahve tüketim alışkanlıklarına baktığımızda yeni kahveleri denemekten kaçındıklarını fark ettik ve sıkça tükettikleri kahvelere yakın lezzetlerdeki kahveleri önerdiğimiz bir algoritma ile kahve bulucu özelliğini ekledik. Kısa sürede

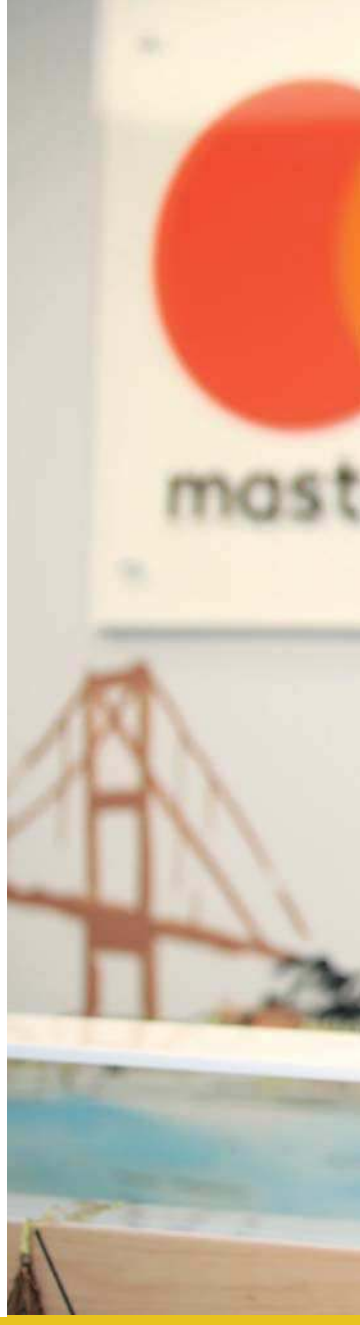
Kaan Altınkılıç

pek çok müşterimiz yeni kahve çeşitleri denemeye başladı. Zaman içerisinde uygulamamıza yeni özellikler ekleyerek müşterilerimize sağladığımız avantajları artırmayı planlıyoruz. Mobil uygulamamız ile reklam ve pazarlama dünyasının en iyilerinin ödüllendirildiği Felis'ten de iki ödülle döndük. Mobil Uygulama Kategorisinde aldığımız birincilik ve Tüketiciyle Bağ Kurma Kategorisinde layık görüldüğümüz Başarı Ödülü, bize bu alanda doğru yolda ilerlediğimizi göstermiş oldu.

ÖDEMELER GÖRÜNMEZ OLACAK

Önümüzdeki dönemde ödemelerin tüketici açısından daha kolay ve hızlı olacağını belirten Mastercard Türkiye ve Azerbaycan Genel Müdürü **Yiğit Çağlayan**, "Ödeme sistemleri olarak her yerde daha fazla her yer alacağız. Görünmez olacağız ama her yerde olacağız. İlla benim platformuma gel, her şeyi ben yapacağım gibi bir dünya yok. Müşteri Facebook Messenger'da ise biz orada olacağız. Sesle bir şey yapıyorsa orada olacağız" diyor.

AYFER YILDIZ



» **TÜRKİYE'DE KARTLI ÖDEMELERİN** toplam tüketici harcamaları içindeki payı yüzde 40'lara ulaştı. Bankalar, ödeme kuruluşları da Türkiye'nin 2023 yılı nakitsiz toplum hedefi için çalışmalarına hız vermiş durumda. Kartlı ödemelerin ekonomiye katkısını artırmak için çalışmalar yapan kurumlardan biri de Mastercard. Şirket, e-ticarete girmek isteyen KOBİ'lere dijital ödeme çözümü Masterpass'i entegre ediyor. Ayrıca, ulaşımda temassız kart kullanımının yaygınlaştırılması konusunda da faaliyetlerine hız vermiş durumda. Ankara'da uygulamaya alınan sistemle tüm temassız Mastercard'lar ve cep telefonları toplu taşımada kullanılabiliyor. Bunun diğer illerde de yaygınlaştırılması planlanıyor. Ulaşımın herkesin hayatına dokunduğuna dikkati çeken Mastercard Türkiye ve Azerbaycan Genel Müdürü Yiğit Çağlayan, "Hayatımıza o kadar dokunan bir alan ki orada öğrendiğimizi başka yerde de yapmaya başlıyoruz. O yüzden ulaşımda bu sistemlerin kullanılması çok önemli. Ayrıca, henüz kartlı ödeme sistemleri olarak penetre ettiğimiz bir alan değil. Bugün hangi sektörü penetre etmediniz derseniz biz buna toplu taşıma deriz" diyor.

Mastercard Türkiye ve Azerbaycan Genel Müdürü Yiğit Çağlayan, harcamaların yüzde 40'ının kartla yapıldığını, bu oranın artması gerektiğini söylüyor.

Diğer yandan Mastercard, dünyada yapay zeka ve siber güvenlik alanında uzmanlaşmış şirketlere yatırımlar yapıyor. Dünya genelindeki sekiz Ar-Ge merkezinde yeni ürün çalışmaları bulunuyor. Çağlayan, Mastercard'ın artık bir teknoloji şirketi haline geldiğine dikkat çekiyor. Çünkü, teknolojideki dönüşümle ödemeler dünyası sektörü hızla kabuk değiştiriyor. Gelecekte sektörün nasıl olacağı konusunda Yiğit Çağlayan, kullanıcı açısından ödemelerin daha kolay ve hızlı olacağını söylüyor. Örnek olarak sesle alışveriş yapacağımızı söylüyor. Bu da asistan uygulamalarının önümüzdeki dönemde hayatımızda daha fazla yer alacağı anlamına geliyor. Çağlayan, "Ödeme sistemleri olarak her yerde daha fazla her yer alacağız. Görünmez olacağız ama her yerde olacağız. Yani, tüketici bugün sosyal medyadaysa biz orada ödeme yaptıracağız. İlla benim platformuma gel, her şeyi ben yapacağım gibi bir dünya yok. Müşteri Facebook Messenger'da ise biz orada olacağız. Sesle bir şey yapıyorsa orada olacağız" diyor. Mastercard Türkiye ve Azerbaycan Genel Müdürü Yiğit Çağlayan sorularımızı yanıtladı.

Üç yıl boyunca tüm harcamaların elektronik ödeme üzerinden yapılması halinde ülke ekonomisinin 43 milyar TL tasarruf edeceğini söylemiştiniz. Türkiye olarak bu anlamda iyi bir noktada mıyız?
Toplam harcamaların yüzde 40'ı karttan geçiyor. Bu oran diğer ülkelerle kıyaslandığında gayet iyi bir noktayız diyebiliriz. Elektronik ticaretin toplam kart harcamaları içindeki payı yüzde 20'lerde. Bu da iyi bir rasyo. Demek ki dijitalleşiyoruz. İngiltere'de harcamaların yüzde 55'i kartla yapılıyor. Biz niye bu seviyeyi geçmeyelim? Bu anlamda daha önümüzde çok yol var. 5 yılda yüzde 55'lere ulaşabiliriz. Kamu da nakitsiz toplum hedefine önem veriyor. Bir de internetten kartla ödeme dediğimizde sadece kredi kartı algılanabiliyor. Bizim banka kartını da öne çıkarmamız gerekiyor.

Kartla ödemede temassız teknolojisinin de katkısı büyük...
Herşeyden önce bizim ödeme sistemleri olarak nakitten daha kolay ve hızlı olmamız lazım. Bu anlamda temassız teknolojisi öne çıkıyor. Bugün Türkiye'de iki kredi kartından biri temassız. Her üç POS cihazından birisi temassız. Bunu yaygınlaştırmamız gerekiyor. Bundan sonra ne yapmamız gerekiyor dediğimizde, sektörlere bakıyoruz. Gıda, akaryakıt, süpermarket, tekstil, beyaz eşya gibi sektörler ağırlıklı olarak kartla dönüyor. Ama bugün bir esnaf ya da KOBİ'ye gittiğinizde nakitin daha fazla kullanıldığını görüyoruz. Ya da toplu taşımada nakit kullanılıyor. O nedenle esnaf ve toplu taşımada kartla ödemeyi yaygınlaştırmamız gerekiyor.

Bu konuda ne tür çalışmalarınız bulunuyor?
Esnaf POS yerine cep telefonunu POS gibi kullanabilir mi? Bunun üzerinde çalışıyoruz. Çin'de QR kod kullanılmaya başlandı. Bu tür teknolojilere ağırlık vermemiz gerekiyor. Toplu taşımada ağırlıklı olarak nakit kullanılıyor. Aralık ayı sonunda Ankara'da uygulamaya alacağımız N Kolay Kart'ın tüketici davranışlarını değiştirecek iyi bir örnek olacağını düşünüyoruz. Çünkü, buna sadece toplu taşıma olarak bakmamak gerekiyor. Otobüse, metroya binerken kart kullanması, diğer işlemlerde de karta yönlendirecek. O yüzden ülke olarak bu iki alana odaklanmamız gerekiyor.

» Kart bilgilerinin cep telefonuna eşleştirilmesiyle telefonlar temassız kart gibi çalışıyor. Londra'da işlemlerin yüzde 25'i telefonla yapılıyor. Bunu yaygınlaştırmalıyız.

N Kolay Kart'ın özelliği nedir? Sizin Ankara dışında başka illerde de çalışmalarınız bulunuyor...
N Kolay Kart'ın mobil uygulamasından bakiye yüklemesi yapabiliyor. Bir de bu kart başka yerlerde de kullanılabilmeli. Örneğin, N Kolay Kartımı Londra'da kullanabiliyorum. Bunu her yerde kullanabilmek büyük bir ayrıcalık. Kartın üzerinde Mastercard var. Dünyanın 210 ülkesinde kullanılabiliyor. Londra'da üç yıl önce toplu taşımada Mastercard kabülüne açıldı. Bu projenin bize güzel öğretileri oldu. Bugün Londra'da toplu ulaşımda işlemlerin yüzde 51'i temassız kartla yapılıyor. Tabi turistler de kartlarını ulaşımda kullanabiliyor. Londra'ya yılda yaklaşık 20 milyona yakın turist gidiyor. İşlemlerin yüzde 15'i turistlerden geliyor. Türkler ise 13'üncü sırada bulunuyor. Bu büyük bir kolaylık. Türkiye'ye gelen turistler de neden bu kolaylıktan yararlanmasın. Ayrıca, NFC teknolojisiyle kart bilgilerinin cep telefonuna eşleştirilmesiyle, telefonlar da temassız kart gibi çalışıyor. Londra'da işlemlerin yüzde 25'i telefonla yapılıyor. Türkiye'de de 9 banka ile çalışıyoruz. Şu anda Türkiye'de 15 ilde tüketiciler kartlarını kullanabiliyor. Önümüzdeki yıl bunlara 5 ili daha eklemeyi planlıyoruz.

Ulaşımın dijitalleşmeye katkısı ne olacak?
Ulaşım hepimizin hayatına dokunuyor. Yaptırdığımız ulaşım araştırmasında görüyoruz ki tüketicilerin büyük bir çoğunluğu günde bir saatini toplu taşımada geçiriyor. İki transfer yapıyor. Hayatımıza o kadar dokunan bir alan ki orada öğrendiğimizi başka yerde de yapmaya başlıyoruz. O yüzden çok önemli. Ayrıca, henüz kartlı ödeme sistemleri olarak penetre ettiğimiz bir alan değil. Bugün hangi sektörü penetre etmediniz derseniz biz buna toplu taşıma deriz.

Yiğit Çağlayan, Türkiye'nin Azerbaycan için güzel bir örnek olduğunu söylüyor.

Türkiye Avrupa'da ikinci büyük pazar

Mastercard içinde Türkiye'nin yeri nedir?
Türkiye, Avrupa'nın ikinci büyük pazarı. En büyük pazar İngiltere. Türkiye'nin hem ciro hem de adetsel anlamda Mastercard içinde önemli bir yeri var. Bir de inovasyon anlamında ayrı bir yerde. Birçok uygulamayı en hızlı hayata geçiren ülkelerden biriyiz. Örneğin, temassız teknolojisini ilk kullanan ülkeyiz. Bu gibi alanlarda öncü olmaya devam edeceğiz diye düşünüyorum.

Türkiye'den dünyaya örnek olan uygulamalar var mı?
Türkiye'nin kredi kartına uyguladığı taksit modelini Avrupa kopyalamaya çalışıyor. Güney Amerika denedi. Şimdi İngiltere yapabilir miyiz diye çalışıyor. Bizim Masterpass dijital platformumuz dünyaya örnek oldu. Rusya ve Ukrayna'da yapıldı. Azerbaycan'da da kullanılacak.

Azerbaycan'da neler yapacaksınız?
Azerbaycan'da harcamaların yüzde 2'si kartla yapılıyor. Orada ciddi bir potansiyel var. 'Nakitsiz Azerbaycan' projesini başlattılar. Harcamaların yüzde 30'unun kartla yapılmasını hedefliyoruz. Türkiye onlar için güzel bir örnek.

KOBİ ve esnafın da ödemelerinin kartla yapılması konusuna dikkat çektiniz. Bu konudaki çalışmalarınızı anlatır mısınız?
KOBİ'lerin çalıştığı firmalarla ödemelerini kolaylaştırmak için çalışmalar yapıyoruz. Coca-Cola İçecek ile işbirliği yaparak, ilk Masterpass B2B uygulamasını hayata geçirdik. Esnafın Coca Cola'dan ürün aldığında ödemelerini Masterpass'le yapmalarını sağladık. Esnaf siparişini veriyor, cep telefonuyla ödemesini yapıyor. Şimdi bunu diğer firmalarla da yaygınlaştıracağız. İkincisi KOBİ'lere yönelik çalışmalarımız var. Yaptığımız araştırmalara göre, KOBİ'lerin yüzde 60'ı e-ticarete girmek istiyor. Bunun için kolay ödeme alabilmeleri gerekiyor. KOBİ'lere çözümler geliştiren firmaları bulduk ve Masterpass'i entegre ettik. 1.000'e yakın KOBİ'yi penetre ettik. Önümüzdeki yıl esnafların cep telefonlarını POS gibi kullanabilmesi üzerinde çalışıyoruz. 2023 yılındaki nakitsiz toplum hedefine yönelik bu alanları ne kadar büyütebilirsek o hedefe o kadar hızlı koşacağız.

Dünyada nakitsiz toplum alanında önde olan bir ülke var mı?
Kuzey Avrupa ülkeleri bu konuda önde. Örneğin, İsveç'te elektronik ödemelerin payı yüzde 70 bandını geçmiş durumda. Çünkü, kartlı ödeme sistemleri hükümet tarafından teşvik ediliyor. İngiltere'de kartlı ödemeler yüzde 55 oranında. Türkiye'nin de banka kartı kullanımını artırması gerekiyor. Bugün üç işlemden biri banka kartı ile yapılıyor. Aslında Türkiye'de yavaş yavaş banka kartı kullanımı artıyor. Bugün kredi kartı pazarı yüzde 14-15 oranında büyürken, banka kartı pazarı yüzde 30'larda büyüyor. Tüketici bu dengeyi kendisi oluşturuyor. Günlük ihtiyaçları için örneğin, kahve aldığında ya da

bakkaldan alışveriş yaptığında banka kartını kullanırken, bir tekstil ürünü aldığında taksit avantajı nedeniyle kredi kartını kullanıyor. Mastercard'ın bir ürünü var Combo Kart. Kredi kartı ve banka kartını tek bir kartta buluşturduk. Tüketici hangi kartını kullanmak istiyorsa ona göre işlem yapılıyor.

Önümüzdeki dönemde plastik kartların ortadan kalkacağı söyleniyor. Bir ödeme kuruluşu olan Mastercard'ın ne tür çalışmaları bulunuyor?

Biz kendimize teknoloji firması diyoruz. Çalıştığımız kurumlara teknoloji üretiyoruz ve platformlar sunuyoruz. Tüm bankalara, işyerlerine, tüketicilere ortak bir platform sunuyoruz. Ödeme aracı olarak tek bir kart vardır demiyoruz. Mastercard elektronik ödeme sistemi sunan İngiliz Vocalink şirketini satın aldı. Daha sonra NuData Güvenlik şirketini aldı. Bankalara, işyerlerine tüketici davranışlarına bakarak sahtecilik konusunda hizmet veriyor. Ayrıca, yapay zeka konusunda uzmanlaşmış Brighterion şirketini satın aldı. Mastercard değişen dünya ile beraber servislerini bir ödeme şirketi olmaktan çıkartıp farklı alanlara taşımış durumda. Bir de danışmanlık hizmetlerimiz bulunuyor. Mastercard Advisors ile Türkiye'de büyük bir başarı hikayesi yarattık bu alanda. Danışmanlık ekibimiz, İngiltere'deki, Rusya'daki projeleri yapıyor. Bu konuda iyi olma durumumuzu kanıtlamış durumdayız. Hem firmalara hem tüketicilere hizmetlerimizi geliştirerek sunuyor olacağız.

Önümüzde biyometri ile ödeme gibi telefon ve interneti daha iyi kullanabileceğimiz uygulamalar var. Siber güvenlik daha önemli hale gelecek. Ödemeleri zenginleştireceğiz. Sadece plastik kartlarla ödeme olmayacak. Kişiden kişiye ödeme, anında ödeme gibi sistemleri dünyaya yaymayı planlıyoruz.

Bu konularda çalışmalar yapan birçok fintech şirketi var. Fintech'lere bakışınız nasıl?

Mastercard satın almalar yapıyor ama iyi firmalardan da faydalanmamız lazım. Mastercard'ın dünyada Start Path adını verdiği bir çalışması var. Start-upların projelerini dinliyor. Hatta start-up'ları yatırımcılarla buluşturuyor. Bu platformdan oldukça besleniyoruz. Fintech'lerin çok farklı ihtiyaçları bulunuyor. Onlara daha iyi hizmet verebilmek için Accelerate programı oluşturduk. Fintech'lerin Mastercard üyeleri olabilmeleri, ön ödemeli kart bakabilmeleri gibi hayatlarını kolaylaştıracak süreçlerimiz bulunuyor. Türkiye'de buna İnial ve Papara iyi birer örnek. Bu tür projeleri büyütmek istiyoruz. Çünkü, Türkiye'de 80 milyon nüfusun yüzde 60'ının kredi kartı, yüzde 70'inin banka kartı var. Fintech'lerle bankaların ulaşamadığı kitleye ulaşabileceğimizi düşünüyoruz. O yüzden onları teşvik ediyoruz.

Ödemeler dünyasının gelecekte nasıl olmasını öngörüyorsunuz?

Ödemeler dünyası sektörü daha teknolojik olacak. Ama kullanıcı açısından daha kolay, daha basit olacak ödemeler. Örneğin, sesle alışveriş yapacağız. Konuşarak alacaklarımızı söyleyeceğiz, ödemeleri konuşarak tamamlayacağız. Asistan uygulamaları daha fazla rol oynayacak. Ödeme sistemleri olarak her yerde daha fazla her yer alacağız. Görünmez olacağız ama her yerde olacağız. Yani, tüketici bugün sosyal medyadaysa biz orada ödeme yaptıracağız. İlla benim platformuma gel, her şeyi ben yapacağım gibi bir dünya yok. Müşteri Facebook Messenger'da ise biz orada olacağız. Sesle bir şey yapıyorsa orada olacağız. Saatiyle otobüse, metroya binmek istiyorsa ona imkân tanıyacağız. Plastik kart ortadan kaybolacak mı sorusu geliyor ya aslında biz o plastiği her platforma taşımış olacağız. Şu anda Facebook Messenger üzerinden sohbet ederken Getir ve McDonald's'tan Masterpass teknolojisiyle sipariş verilerek, ödeme yapılabiliyor. İki yeni firma ile daha anlaşma yapacağız. Müşteriye alışveriş yapacağı anda bir çözüm sunmamız gerekiyor.

ABD'de bir pil şirketinin satışlarının Alexa nedeniyle düşmesini örnek olarak anlatmıştınız. O ağa girmeyen firmalar için diğer yandan bir risk sözkonusu...

ABD'de sesli alışveriş başlamış durumda. Herkesin hayatına Alexa'lar, Siri'ler girmiş durumda. Satışları düşen bir pil firması bakıyor ki, Alexa anlaşmalı olan yerlere pil siparişi veriyor. O sistemin dışında kalan firmanın da satışları düşüyor. Bu bize tüketici neredeyse orada olmamız gerektiğini gösteriyor. Diğer yandan, fintech'ler de firmaları daha dinamik tutuyor. Bu örnekleri herkes görüyor ve buna hazırlanmaya başlıyorlar. ■

Cebinize taşındık!

Online marketimiz, yerini mobil uygulamamıza bıraktı.
Cebinizde Macrocenter alışveriş heyecanı başladı!

macro center

macro center
BANQUET
siparişleri şimdilik sadece bu numarada:
444 10 44

App Store 'dan indirin

Google play 'den alın

IBM'İN EN PAHALI ŞAPKASI

UZUN ZAMANDIR LINUX'A BÜYÜK YATIRIM YAPAN IBM, EKİM AYININ SONUNDA BU ALANIN AÇIK ARA LİDERİ OLAN RED HAT'İ 34 MİLYAR DOLARLIK REKOR FİYATLA ALMAYA KARAR VERDİ. HİBRİT BULUTUN LİDERLİĞİ İÇİN BU DÜŞÜK BİR FİYAT BİLE SAYILABİLİR.

KEREM ÖZDEMİR

Açık kaynak yazılım şirketi Red Hat'in IBM tarafından 34 milyar dolara satın alınacağı haberleri iki açıdan dikkat çekici. Birincisi, bunun Dell'in EMC'yi 63,7 milyar dolarlık bir fiyatla satın almasının ardından bilişim dünyasının son dönemdeki en büyük montanlı satın alması olmasıydı. Üstelik EMC'nin depolama donanımları olmasına karşın Red Hat gelirleri servise dayanan bir yazılım şirketi. Yazılım şirketleri cephesine bakıldığında bu, şimdiye kadarki en büyük şirket satın alması.

İkincisi, bu satın alma ile IBM'in hibrit bulut sağlayıcılığı alanında bir numaraya oturmayı planlamasıydı. Bu iddianın IBM CEO'su Ginni Rometty tarafından dile getirilmesi, ciddiye alınması gerektiğini gösteriyor. Rometty, Red Hat'ın satın alınmasının bulut piyasasında her şeyi değiştireceğini, IBM'in dünyanın bir numaralı hibrit bulut sağlayıcısı olacağını söylerken şiddetlenen rekabet ortamının şirketleri işletme harcamalarına dayanan OPEX modeline yöneltmesinin bilişim pazarına etkisini kullanmaya çalışıyor. Rometty'ye göre, bulutun bir sonraki dönemi, şirketlerin yüzde 80'inin gerçek ticari değerleri artırmak için verdikleri uğraşa hitap etmesiyle şekillenecek.

Kesin olan bir şey varsa, bu satın almanın 1993'te kurulan ve 2017'de yaklaşık 12 bin çalışanı ile 2,9 milyar dolar gelir elde eden Red Hat'in finansallarına bakılarak yapılmadığı.

IBM'in 29 Ekim'deki açıklamasında Red Hat'e ödeyeceği belirtilen 34 milyar dolarlık tutarı belirleyen hisse başına 190 dolarlık fiyat, Red Hat'in New York borsasında 26 Ekim Cuma günkü hisse değerinin yaklaşık yüzde 60 üzerinde. Red Hat hisseleri, cuma gününü yüzde 3,19 değer kaybıyla 116,68 dolardan kapatmıştı.

IBM'in bu bedeli ödemesine neden olan, kurumsal bulut bilişim hizmetleri sağlayıcılığını genişletme ve hibrit bulut hizmetlerinde lider olma hedef aldığı Red Hat ile 20 yıldır birlikte çalışıyor. Bu 20 yıllık sürece bakıldığında, bulutun günümüze yaklaşıldığında tesiste kurulu sistemlere daha güvenli bir seçenek olduğu algısını elde etmesi ve işletim sistemi tarafında bulut ve önceli çözümlerde Linux'un kabul edilmesi nedeniyle dengeleri zaman içinde 180 derece değişen bir ilişkiden bahsetmek gerektiği görülüyor.

Kurumsal pazarda sunuculara yönelik işletim sistemleri geliştiren Red Hat, işletim sistemlerini ücretsiz olarak dağıtıyor ve dağıtım sonrası teknik servis ve özelleştirilmiş bileşenler üzerinden gelir elde ediyor. Satın almanın ardından IBM bünyesine katılarak ayrı bir birime dönüşecek olan Red Hat'in Amazon ve Microsoft gibi şirketlerle birlikte çalışma pratiği sürecek. Red Hat, IBM'in Hybrid Cloud takımında ayrı bir birim olarak çalışmaya devam edeceğini duyurdu.

IBM'in Red Hat ile bulut pazarında ulaşmayı hedeflediği nokta, pazar dinamikleri ile de örtüşüyor. IDC'nin araştırmasına göre Linux kurumsal bilgi teknolojisi pazarının ve bu pazardaki geliştiricilerin standart aracı olurken Linux'u küresel sunucu işletim ortamı pazarında yönlendiren Red Hat pazardaki liderliğini sürdürüyor

ARAŞTIRMA FİRMASI IDC'nin küresel sunucu işletim sistemi pazarının boyutunu ele aldığı raporu Worldwide Server Operating

Red Hat Türkiye Genel Müdürü Haluk Tekin, finans, telekom, kamu ve perakendedeki ağırlığa işaret ediyor.

▷▷ Environments Market Shares 2017'ye göre Red Hat 2017'de küresel sunucu işletim ortamları pazarının yüzde 32,7'sine sahip olmayı başardı. Tüm işletim sistemlerini alan araştırmada pazar payı gözetildiğinde Red Hat yalnızca Microsoft'un hemen gerisinden geliyor. Linux segmentinde ise IDC'nin bulgularına göre Red Hat Enterprise Linux'un benimsenme oranı 2017'de yaklaşık yüzde 20 arttı.

Bu büyüme, genel olarak kurumsal kullanım için Linux'un daha geniş çapta benimsendiğini işaret ediyor. Rapora göre ücretsiz ve ücretli Linux'lar bir araya geldiğinde 2017'de kullanılan diğer işletim sistemlerinin payının iki katına sahip oluyor. IDC'ye göre Linux, kendisini sağlam bir şekilde modern kurumsal uygulamaların tercih edilen teslimat aracı olarak konumlandırdı. Linux artık kurumsal BT ve geliştiricilerin standart araçlarındaki temel kapasitelerden biri.

IBM'in Red Hat'i satın alması, şirketin Red Hat Enterprise Linux ile sağlanan kurumsal seviyedeki Linux'un modern kurumların platformu olacağına inancının meyve vermesi şeklinde yorumlanıyor. Linux konteynerleri ve Kubernetes'ten büyük veri ve yapay zekâ/öğrenen makine uygulamalarına kadar pek çok alanda öne çıkan Linux, geleceğini bu platform üzerinde inşa edecek kurumlar için esnek, adapte edilebilir bir temel taşı olma konusunda iddia. Bu iddia, Rometty'nin Red Hat satın alması ile bulut pazarında yaratmayı düşündüğü etkiyi destekliyor. IDC'ye göre, Red Hat eğitimlerinden faydalanan şirketler üç yıl içinde yatırım geri dönüş oranlarını yüzde 389 artırırken, plansız arıza oranlarını yüzde 71 azaltıyor.

Red Hat'in değerini anlamak için, bu sene düzenlenen Red Hat Forum 2018'in en üst düzey (Platin) sponsorlarının HPe ve Microsoft olduğunu görmek gerekiyor. Microsoft, Türkiye'de sadece foruma sponsor olmakla kalmayarak Red Hat'ten Kaan Demircan'ı Açık Kaynak Yazılım İş Lideri olarak transfer ediyor. Yıllar önce IBM'in Microsoft'un işletim sistemine karşı Linux'u desteklediği düşünülürse bugün gelinen noktada Red Hat'in işleri nasıl değiştirdiği daha iyi anlaşılıyor.

RED HAT TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ Haluk Tekin, Türkiye'de açık kaynak yazılımların kullanımında önceliğin finans, telekom, kamu ve perakende alanındaki firmalarda olduğunu kaydediyor. 5G platformunun büyük bir kısmının da açık kaynağı temel alması, bu yeni iletişim teknolojisini Red Hat için bu öncelikli alanda yeni kaldıraç haline getireceğe benziyor. Tekin, "Gerçekten de telekomünikasyon firmalarının "proof of concept" aşamasının ardından artık OpenStack, Open Platform for NFV (Network Function Virtualisation) gibi açık kaynağa geçtiğine tanık oluyoruz" diyor.

Türkiye'de Turkcell'in tüketici bulut depolama ürünü lifebox'a yönelik talepleri karşılayabilmek için duyduğu, daha esnek ve ölçeklenebilir bir platform ihtiyacı daha önceki projelerinde de Red Hat ile işbirliği yapan Turkcell'i Red Hat OpenStack Platform ile birlikte veri depolamaya yönelik OpenStack Swift'i kullanmaya yöneltiyor. Böylece Turkcell öngörülen yüksek hacimli büyümeyi, ölçeklenebilirlik ve çeviklik artışı gibi gereksinimlerini karşılarken

SATIN ALMANIN KISA HİKAYESİ

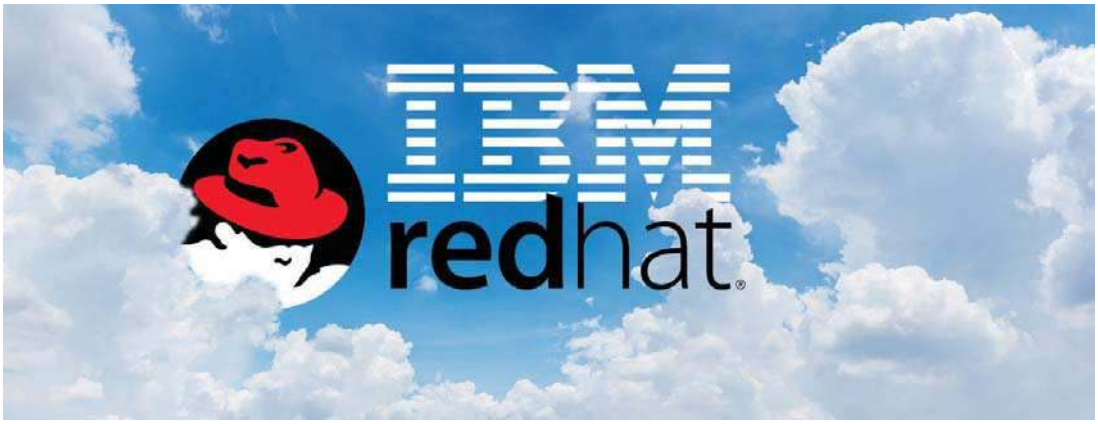
IBM, açık kaynak yazılımın lider şirketi Red Hat'i 34 milyar dolara satın almak için anlaşma imzaladı. Hisse başına 190 dolarlık ödeme anlamına gelen anlaşma ile IBM, bulut bilişim hizmetleri sağlayıcılığını genişletecek. New York Borsası'nda işlem gören Red Hat'in bir önceki seans günündeki hisse fiyatının yüzde 63 üzerine çıkan anlaşma ile oluşan 34 milyar dolarlık toplam fiyat, Dell'in EMC için biçtiği 63,7 milyar doların ardından bilişim dünyasının ikinci büyük satın alması. Bu hamle, 107 yaşındaki IBM'in kurumsal bulut hizmetlerinde gerisinde kaldığı Amazon ve Microsoft gibi rakiplerini yakalamasını sağlayabilir. IBM CEO'su Ginni Rometty, IBM'in bu satın almayla hibrit bulut alanında liderliğe oturacağını ifade ediyor. Rometty, şirketlerin yüzde 80'inin gerçek ticari değerleri artırmak için çabaladığına ve bilişim gücü kiraladığına işaret ediyor. Açık kaynaklı yazılımlarıyla tanınan Linux tabanlı profesyonel yazılım şirketi olan Red Hat, 1993'te Bob Young ve Marc Ewing tarafından ABD'de kuruldu. Yazılım firması bulut teknolojileri, ara katman, işletim sistemi, depolama, sanallaştırma, yönetim ve mobil gibi alanlarda çalışmalar yapan Red Hat, bu kiralama ihtiyacına hitap ediyor.

VEEAM

Intelligent Data Management

*fuels the **Fortune 500***

Learn more: www.veeam.com/tr



İNOVASYON GÜCÜ VE İŞBİRLİĞİ KÜLTÜRÜ İLE YAYILAN AÇIK KAYNAK, DİJİTAL DEĞİŞİMİN VE BULUTUN ŞEKİLLENDİRDİĞİ YENİ DÜNYANIN TERCİHİ.

▷▷ basitleştirilmiş yönetim ve daha uzun yaşam döngüsü sayesinde güvenilirlik ve istikrar artışı da sağlıyor.

Dünyadan örnekler de paralellik gösteriyor: Japonya'da NTT DOCOMO yazılım noktasındaki esnekliğini, hizmet noktasındaki çevikliğini artırmak için başlattığı dijital dönüşüm sürecinde Red Hat'in OpenStack platformunu benimsiyor. Bu uygulama sayesinde NTT DOCOMO hem donanım ayak izini küçültüyor, hem maliyetlerini düşürüyor, hem de hizmet ulaştırma hızını artırıyor.

2017'de telekomünikasyon hizmet sağlayıcılarının yüzde 84'ünün OpenStack'i şirket başarısının anahtarı olarak gördükleri ortaya çıkarken bu araştırmaya katılanların üçte birinden fazlası ise OpenStack'in NFV projelerinin temelini oluşturduğuna inanıyor. Bu duruma vurgu yapan Tekin, "NFV bu yıl da hep ön planda kaldı. Önümüzdeki günlerde açık kaynak teknolojileriyle desteklenen 5G'nin son kullanıcıların da faydalanacağı yaygın bir teknoloji haline geldiğine tanık olacağız. Konteyner tabanlı uygulamalar ve mikroservis mimarileri, NFV uygulamalarının merkezine yerleşecek. Yapay zeka ve öğrenen makineler telekomünikasyon sektöründe ön planda rol alacak. Halihazırda bu teknolojiler kendi kendini yöneten ağlarda hizmet veriyor ve ben bunun daha da evrileceğine inanıyorum. NFV, sanallaştırılan ağlar ve nesnelerin interneti ile birlikte siber güvenlik her zamanki gibi telkoların en büyük önceliklerden biri olacak" şeklinde konuşuyor.

GEREK TELEKOM SEKTÖRÜNDE gerekse tüm diğer sektörlerde açık kaynak, hem bir inovasyon makinesi olarak hem de teşvik ettiği işbirliği kültürüyle hızla yayılıyor. Bunun nedenlerinden biri açık kaynaklı yazılımların sağladığı hız, esneklik ve düşük maliyet olurken, diğeri günümüzün hızlı inovasyon ortamının yükselttiği denerken hata yapma maliyeti oluyor. Bu sadece para olarak değil, zaman olarak da ciddi bir risk yaratıyor. Açık kaynağın avantajları şu şekilde sıralanıyor:

• Linux Foundation Consulting'den alınan rakama göre ticari çözümlerde yüzde 20 ile 55 arasında tasarruf sağlıyor.

• Genelde markalı ürünler, müşterilerin kullanmadığı, ihtiyaç duymadığı hatta istemediği özelliklerle birlikte gelirken bunlar da ürünün fiyatına dahil olduğu için bu maliyet ödenmiş oluyor. Açık kaynakta bu sorunla ortadan kalkıyor.

• Kapalı sistemlerin hantal kurulumlarıyla karşılaşılmıyor. Açık kaynak pahalı fiyatlama yöntemlerinden, ticari satış ve pazarlık sorunlarından kurtulmak anlamına geliyor.

• Belli bir tedarikçiye bağımlılık ortadan kalkıyor. Açık kaynak sağlayıcıları çeşitli kanallar aracılığıyla destek sağlasalar da, müşteriler uygulamalarını veya kullandıkları kodu değiştirmeden bu sağlayıcıları değiştirme hakkına sahip oluyor.

• Markalı çözümlerin danışmanlık masrafından tasarruf sağlanıyor. Açık kaynakta teknolojiye ayrıcalıklı bir erişim olmadığı için danışma, eğitim ve desteği de beraberinde sunuluyor.

• Sürekli açık kaynak topluluğunun desteği bulunuyor. Aktif topluluklar genelde ticari destek kurumlarından daha nitelikli ve ücretsiz destek veriyor.

Bu avantajları hakkıyla sunması, Red Hat'i günümüzde bu kadar değerli bir şirket haline getiriyor. ■

69 yıllık akademik birikimle yetişen,
çok yönlü, çağdaş ve dengeli, Atatürk ilkelerine bağlı
aydınlık nesillerin yarınlara taşıdığı **köklü miras**.

İTK 1950

İzmir Özel Türk Koleji

Konak Bahattin Tatış Kampüsü | Büyükçiğli Kampüsü | Marmaris K.E.V. Kampüsü | Bornova Kampüsü | Manisa Kampüsü

www.ozelturkkoleji.com /ozelturkkoleji

AMBALAJIN ÖTESİ

GOOGLE'DA 'TETRA PAK' DİYE YAPILAN ARAMA, İLK SIRADA 'GIDA VE İÇECEKLER İÇİN TETRA PAK İŞLEME VE PAKETLEME ÇÖZÜMLERİ' İFADESİNİ GETİRİYOR. ANCAK ŞİRKET, FARKLI ÜRÜN KARIŞIMLARI HAZIRLAYAN VE AMBALAJLAYAN MAKİNELERİNİN ÇOK ÖTESİNE GEÇMİŞ DURUMDA. BULUT ÇÖZÜMLERİNİ UYGULAMAKTAN AMBALAJI QR KOD VE ARTIRILMIŞ GERÇEKLİK İLE DİJİTAL DENEYİME AÇILAN KAPI HALİNE GETİREN BİR ŞİRKETLE KARŞI KARŞIYAYIZ.

KEREM ÖZDEMİR

SON DÖNEMDE SIKÇA DUYMAYA BAŞLADIĞIMIZ ve gelecekte daha sık duyacağımız bir şirket tanımlaması "Biz X sektöründe faaliyet gösteren bir teknoloji şirketiyiz" şeklinde. Dijitalleşme başta olmak üzere nesnelerin internetinden yapay zekaya kadar birçok alanda gerçekleşen değişim, sektörü fark etmeden bütün şirketler -iddialı olduysa şirketlerin çoğu diyelim- için teknoloji şirketine dönüşme zorunluluğunu yaratıyor. Tetra Pak, bu konuda yapmayı anlatmaktan daha iyi bilen bir şirket konumunda.

Dubai'de düzenlenen gıda teknolojileri fuarı Gulfood'da yekpare bir alanda bir arada sergilenen ürün ve çözümler, Tetra Pak'ın bu konudaki performansını anlamayı kolaylaştırıyor. Şirketin geleneksel alanındaki teknoloji uygulamaları, humus ve ketçap gibi ürünleri steril hale getirmek için helezonik bir boru sistemi icat etmekten (viskozitesi yüksek ya da parçalı olarak tanımlanan bu ürünlerle sınai işlem yapmak çok kolay olmaması, bu çözümü değerli kılıyor) herhangi bir sıvı kimyasal yerine ışın teknolojisi kullanarak sanitasyon (Tetra Pak ambalajlarını steril hale getirme işlemi) yapmaya kadar uzanıyor. İkinci işlem, kimyasallardan ve sıvılardan tasarrufun yanında ambalajın çok daha etkin bir biçimde sanite edilmesini getiriyor.

Bu, ambalajın steril edilmesi ile ilgili bir işlemi çok daha ileri noktaya taşımayı sağlıyor. Günümüzde ambalajların hidrojen peroksit banyosundan geçirilmesi ve ardından sıcak hava bıçakları ile ürün içine konmadan önce hızlıca kurutulması gerekirken bu şekilde daha ileri ve verimli bir teknolojiye geçiş mümkün olacak. Bu, şimdiye kadar çok ele almadığımız türden bir inovasyon.

Bir diğer teknoloji, sütün yağını ya da kremasını merkezkaç kuvvetini kullanarak ayırmaya hizmet ediyor. Makinenin çalışma prensibi, bir şey çok hızlı döndürüldüğünde ağır olanın çok daha fazla savrulma eğiliminde olmasına dayanıyor. Sütün kremasının ortaya toplanıp yağsız kısmının kenara savrulmasıyla bu iki öğenin makineden ayrı ayrı çıkmasını sağlayan ve seperatör olarak adlandırılan bu sistem, bir başka makinenin hammaddelerinin elde edilmesini sağlıyor. Krema ile sütü karıştırarak tam yağlıdan yağsıza kadar istenen evsafta süt üretmeye izin veren karıştırma teknolojisi etkileyici. Türkiye'de yağsız olarak adlandırılan yüzde 0,1 yağlı sütten 1,5 ve 3'lük sütlere kadar farklı ürünlerin ortaya çıkarılması mümkün oluyor. İş tarafında aynı derecede etkileyici olan istenen yağ oranına sahip sütün yanında fazla krema kullanılarak tereyağı ya da UHT ambalajlı krema gibi katma değerli ürünlerin üretiminin mümkün olması. Kremanın eksik olması müşteriyi kandırmak ve yüksek olması da üreticinin para kaybetmesi anlamına geldiğinden bu makinelerin hassas çalışması büyük önem taşıyor. Bu hassasiyet, Tetra Pak'ın en önemli önceliklerinden birini oluşturuyor.

Gıda tarafından makine performansı tarafına geçince, seperatöre vakum özelliğinin eklenmesi ile daha az enerji tüketmeyi sağlayan bir inovasyon ile karşılaşıyoruz. Buradaki tasarruf ya da verimlilik artışı, ölçek nedeniyle çok dikkat çekici. Saatte 20 bin ila 30 bin litre süt verilen seperatör sistemleri çok ciddi bir elektrik tüketimine neden oluyor ve bunun üzerinden çok düşük oranlarda bile olsa tasarruf sağlanabilmesi önemli büyüklüklere işaret ediyor. Vakumun sağladığı bir diğer fayda ise, havayı uzaklaştırarak havanın ▷▷

◀ Tetra Pak Index 2018'de yer alan, gıda alışverişinin önümüzdeki birkaç yıl içinde hem çevrimiçi hem de çevrimdışı bakkaliye alışverişinin birbirinden farklı dijital kodlar kullanan akıllı ambalaj teknolojileri sayesinde heyecan verici yönlere gideceği öngörüsü Gulfood'daki hikayenin nedenini açıklıyor.

İnovatif bir sanayi şirketi görünümüyle algılanan Tetra Pak, Dubai'deki fuarda yeni ambalajlar, bulut çözümleri ve akıllı kapak gibi ürünleriyle Sanayi 4.0 ve dijitalleşmeyi nasıl ele aldığını ortaya koydu.

▷▷ içindeki oksijenin yağı okside etmesine engel olmak. Gıda sektörü oksijeni bu bozucu etkisi nedeniyle ürünün içinde istemiyor ve oksijenin uzaklaştırılması daha kaliteli ürün elde etmeyi sağlıyor.

Mayonez yapmak için geliştirilen bir diğer makine, içindeki bıçaklarla hammaddeler olan yağ, tuz, sirke ve yumurta akı gibi katkı maddelerinin dalga şeklinde yukarı çıkarken ortadan aşağı doğru kaydığı bir türbülans ve yüksek yüzey gerilimi uygulanan bir ortam yaratarak mayonezin kıvamını kontrol etmesi ile öne çıkıyor. Bu ambalajın içindeki mayonezin sıkıldığında formunu korumasını sağlayan önemli bir etken. Bir başka deyişle mayonezin cıvık olmasını engelleyecek şekilde teknoloji kullanılıyor.

Kıvamın kontrol edilmesini sağlayan bu teknoloji ve buna dayanan makine ya da daha açık olarak mikser, mayonez için geliştirilse de süt fabrikalarında yoğurt üretilirken süt tozunun çözdürülmesinde veya meyve suyu fabrikalarında meyve suyunun içine konulan kıvam artırıcıların ve renklerin karıştırılmasında da sorunları gideren bir çözüm üretmiş durumda.

Makinelerle yapılabilenlerin gıda üreticilerinde yarattığı heyecan, makineleri inceler ve bilgi alırken gösterdikleri tavırlardan net bir biçimde anlaşılıyor. Ancak bunun arkasında yatan dünya, Sanayi 4.0'ı kapsaması nedeniyle geleceğe dönük olarak daha büyük önem taşıyor. Dolum makinelerinin bakım işlerinin takip edilmesi, Tetra Pak müşterilerinin makine parklarının yedek parça ihtiyaçlarını elektronik olarak sisteme girerek sipariş etmesi ve bu sayede birçok idari aşamanın ortadan kadırılması ile servis sürecinin hızlanması ve verimliliğin artırılması, bu uygulamanın en çarpıcı sonuçları.

TETRA PAK TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ NEJAT ÇALIŞKAN, BU YILKİ ÖNCELİKLİ KONULARININ ENDÜSTRİ 4.0 ÇÖZÜMLERİ VE DİJİTALLEŞME OLDUĞUNU SÖYLÜYOR.

İşin bu boyutu, Tetra Pak'ın Türkiye planlarında da öne çıkıyor. Tetra Pak Türkiye Genel Müdürü Nejat Çalışkan, "Tetra Pak olarak 2013 yılından bu yana Gulfood Manufaturing Fuarı'nda müşterilerimizle buluşarak yeniliklerimizi sergiliyoruz. Bu yıl fuardaki öncelikli konumuz Endüstri 4.0 Çözümleri ve Dijitalizasyon. Günümüzde yiyecek ve içecek üreticileri ve bununla ilgili sektörlerin; tüketicilerin değişen talep ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmesi için Endüstri 4.0'dan en iyi şekilde faydalanması gerekiyor. Türkiye halihazırda bölgesel bir merkez olması ile global yapıda da büyük önem taşıyor. Tetra Pak için de İzmir Fabrikamız global tedarik zinciri ağı için stratejik bir yerde. Hem kendi iç pazarı hem yönetimi altındaki bölge ülkelerin pazarları ile büyük bir potansiyele sahip. Bölgenin ihracat üssü olan İzmir fabrikamız, bu kapsamda dijitalleşme atağında da dünya genelinde pilot fabrikalardan biri. Tetra Pak'ın dijitalleşme yolculuğu Türkiye'den başladı. Bu kapsamda teknoloji ve yatırımlarımızı sürdürüyoruz. 2018 yılı için gerçekleştirdiğimiz yatırımlar, kapasite artırmaktan ziyade yeni ürün üretebilme ve verimliliği artırma anlamında Endüstri 4.0 ve teknoloji odaklı" şeklinde konuşuyor.

MICROSOFT AZURE platformu üzerinde çalışan makine izleme ve bakım platformu, bu alanda yapılabileceklerin hacmine işaret ediyor. Dubai'deki demoda dünya genelinde 5 bine yakın makine izlenirken, bunların kaç saatte

A·101
HARCA
HARCA
BİTMEZ

8000
MARKET OLUNCA

DÜN, BUGÜN, YARIN
HEP UCUZ

Sağlıklı beslenmenin insanların hayatında artan önemi, ambalaj ve ürün özelliklerini de geliştiriyor.

▷▷ oldukları, bakım zamanlarının yaklaşıp yaklaşmadığı, hangi parçaların değiştirilmesinin gerektiği ve durumları önceden takip edilerek müşterilere "Makineniz şu tarihte bakıma girme noktasına ulaşmış olacak. Bu kapsamda yedek parçalarınızı hazırlamanızda yarar var" mesajı önceden veriliyor. Bu yaklaşım makinelerde plansız bir duruş olmasını ve üretim kaybının ortaya çıkmasını engelleyerek önemli bir iş riskini bertaraf ediyor.

Bu süreklilik, üretim sektöründeki oyuncular için sürdürülebilirliğin önemli bir güvencesi olarak karşımıza çıkıyor. Müşterinin çevrimiçi olarak izlenmesi ve bakım tarihi ile süreci konusunda yönlendirilmesinin yanında servis bakım anlaşmaları uygulaması da bulunuyor. Her iki uygulama da makinelerine erişim izni veren müşteriler için mümkün oluyor. İkinci uygulama olan planlı bakım anlaşması, Tetra Pak'ın servis mühendisinin müşterinin fabrikasında yatıp kalktığı bir modele dayanıyor. Bu biraz mecazi bir ifade olsa da, yapılan işin kapsamı düşünüldüğünde bu mecazın yerinde olduğu anlaşılıyor.

Servis anlaşması modelinde Tetra Pak'ın servis mühendisi bakımın ne zaman yapılacağını takip ediyor, yedek parçaları sipariş ettiriyor ve herhangi bir sorun anında hemen müdahale ediyor. Tetra Pak servis mühendisinin işyerinin müşterinin fabrikası haline geldiği bu model, firmanın da en önemli önceliği durumunda. Özellikle global bir operasyon söz konusu olduğunda, yabancı bir ülkeden arıza telefonu aldıktan sonra bir günün kaybedilmesi, bu modelin cazibesini artırıyor.

Tetra Pak'ın müşterilerine sunduğu bu iki seçenek müşterilerinin operasyonunun durmamasını sağlamanın yanında Tetra Pak'ın servis gelirlerini ve yedek parça gelirlerini düzenli olarak yükseltmeyi de hedefliyor. Buradaki "düzenli" sözcüğü büyük önem taşıyor çünkü bu istikrarlı bir sistem içinde müşteri memnuniyetini zirvede tutma hedefi ile örtüşüyor. Makinenin ilk satışta yüksek kar sağlayan bir ürün olmaması, yedek parça ve servis anlaşmaları ile uygulamalarının değerini artırıyor. Bu, Tetra Pak'ın kârlılığını artırma hedefi açısından da çok önemli bir unsur.

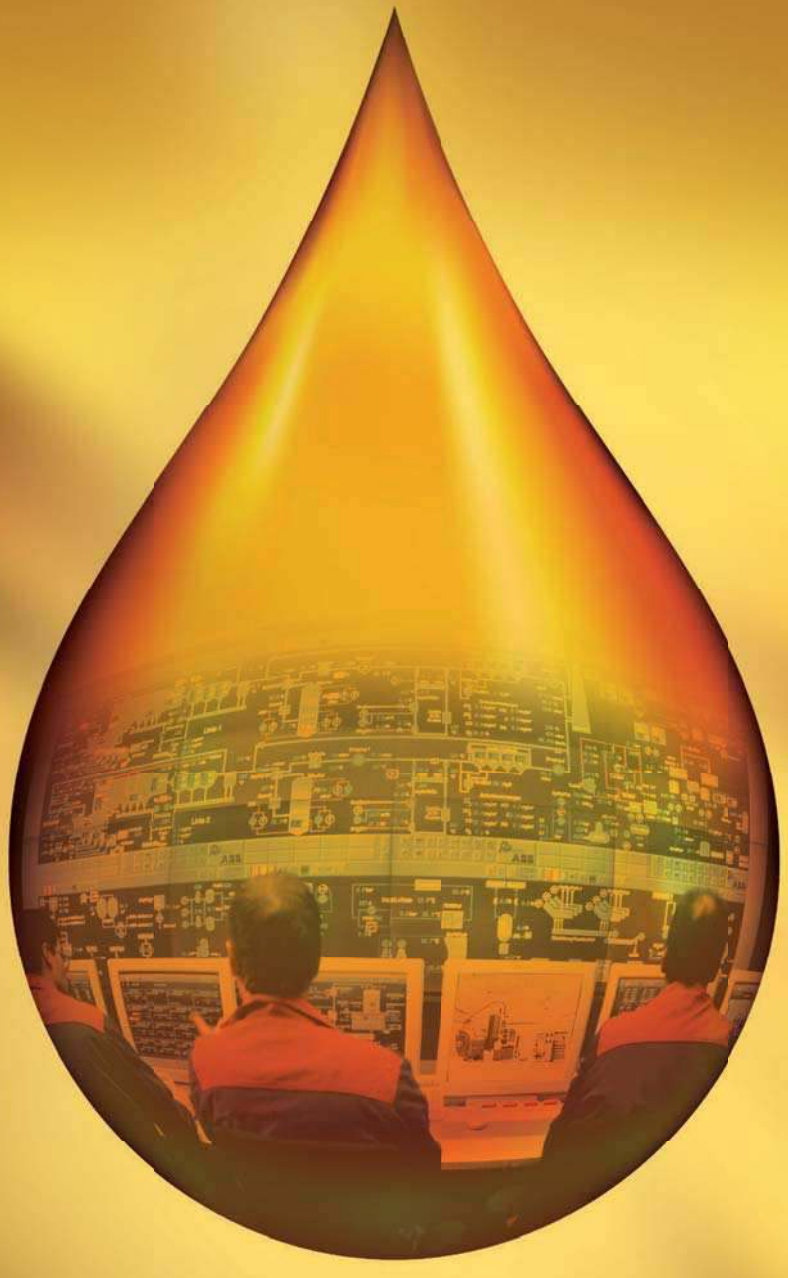
ÖNGÖRÜLEBİLİR BAKIM KONUSUNDA Avrupa'nın bilincinin yüksek olması bu coğrafyayı öne çıkarırken Çin, Japonya ve Hindistan'daki üreticiler de bunun altında kalmıyor. Müşteriler ile oluşturulan ağın gücü ve buradan akan geri besleme, sistemin giderek iyileştirilmesini sağlıyor.

Müşterilerin operasyonu açısından bakıldığında, bütün süreç kurguları müşterinin ihtiyaçlarına göre yapılıyor. Müşterinin basit servisleri alma niyetinden verimliliğini artırma hedefine kadar her ölçekteki bakış açısına göre veri toplama, analiz ve öngörü süreçleri farklı düzeylerde gündeme geliyor. Bu süreçte şirketler öğreniyor ve bu yeni öğrenim düzeyleri ile ulaştıkları noktaya uyum gösteriyor.

Tetra Pak açısından ise, reaktif süreçlerden öngörüsel süreçlere geçiş önemli bir iş birikimi oluşturuyor. 3 bin 200 üretim hattından dört yıldan uzun bir süre boyunca toplanan veri, Tetra Pak için önemli bir veri okyanusu oluşturmuş durumda. Buradan elde edilen birikime dayanılarak sunulan tavsiyeler, makinelerin iki arızası arasındaki süreyi yüzde 45 uzatmış durumda.

Bir sonraki aşamada bu önleme sürecinden öngörme sürecine geçilirken bakım yaklaşımlarında da değişiklikler ortaya çıkıyor. Belirli koşullara göre oluşturulan süreçler, insanların gidip kontrol etmesi yerine makinelerin üzerindeki sensörlerden akan verilerle desteklendiğinde belirli bir takvime göre yapılan bakım işleri öngörüsel

Tek bir damla bile sizin için önemliyse...



DELTAVANA®
FLOW MANAGEMENT COMPANY

www.deltavana.com
+90 216 517 82 82

▷▷ düzleme taşınıyor. Nihai olarak bunun etkisi, iş sürekliliğinin artırılması ve işletme maliyetinin düşmesi olarak ortaya çıkıyor. Bu da günümüzde dijitalleşmenin iş dünyasına yaptığı en önemli katkı...

Sistemin yeşil, sarı ve kırmızı renkli kodları ile makinenin sağlık durumunu görselleştiriyor olması, takibi ve harekete geçmeyi kolaylaştırıyor. Trafik ışıklarında olduğu gibi yeşil işlerin yolunda gittiğinin ve yola devam etmek gerektiğinin; sarı dikkat edip kontrol etmek gerektiğinin; ve kırmızı da müdahale edecek bir sorun olduğunun göstergesi.

Otomasyon, yapay zeka ve nesnelerin interneti gibi boyutları ile dikkat çeken bu teknoloji ve iş modeli inovasyonunun kreması olan renk kodlarının ambalajların üzerine taşınması başka bir boyutu ile Tetra Pak'ın oyuncusu olduğu ambalaj işinde nasıl heyecan verici bir değişimin yaşandığını gösteriyor. Tabii söz konusu olan sadece renkler değil. Ambalajlar artık yeni bir medya haline geliyor.

Bu kimi zaman ambalajlanan gıda ile ilgili bilgileri yansıtan bir medya olabilirken kimi zaman bir film veya çizgi roman kahramanı ambalajın üzerinde yer alabiliyor. Dünyanın her yanında farklı kültürlerin beslediği farklı ambalaj tasarımları Dubai'deki demo alanında yan yana sıralandığında gerçek anlamda bir uygarlıklar şöleni görünümüne bürünüyordu. Renk tercihleri kadar tasarımlar da coğrafyaya göre değişirken ambalajların üzerindeki sosyal medya ikonları, ambalajın ve içindeki ürününün dijital dünyaya açılan yeni bir kapı olduğunu açıkça gösteriyor. Bu bir sonraki önemli gelişme; hatta şimdiden içineyiz. Tüketicilerin bir ürünle ilgili övgülerini, şikayetlerini veya önerilerini ifade etmelerinin markaların değeri ve kaderi üzerindeki etkisi, bu sosyal medya geçidinin etkisini ortaya koyuyor. Buradaki devrimsel etkiyi yaratan ise, ambalajların üzerine yerleştirilen QR kod etiketleri. Bu etiketlerin taratılması, dijital bir yolculuğun başlamasına veya ürün ya da markanın etrafında herhangi bir deneyimin kurgulanmasında rol oynayabiliyor.

QR kod doğrudan akıllı telefonu ya da günümüzde insanlara ulaşmada en etkin iletişim aracını işin içine sokarken insanları yeni trendlerle buluşturma konusunda benzersiz bir araç ortaya koyuyor.

Ambalajlar bu noktada durmamakta kararlı.

Yeni ambalajların üzerindeki alanlar, yeni bir medya yaratıyor. QR kod ve artırılmış gerçeklik (AR) bu medyayı daha da ileri taşıyor.

Bir sonraki dalga, QR kodun ilerisine geçerek artırılmış gerçekliğin (AR) nimetlerinden faydalanmayı içerecek. İşin içinde yine akıllı telefonların olması şaşırtıcı değil. Ancak bu sefer, etkileşim çok daha doğrudan. Dubai'de Tetra Pak'ın gösterdiği uygulamalar arasında, bir ambalaja tutulan telefonla üç penaltı atmaya dayanan biri çok ilgi çekiciydi. İlk aşamalarda olunması, oyun sırasında telefonun sürekli ambalaja doğru tutulmasınının gerekmesini kabul etmeyi gerektiriyor. Ancak kısa zaman bu konu, markaların karar vermesi gereken kritik bir ayrıntı haline gelecek.

Müşterinin ambalaja mı yoksa markaya mı sadık olması gerekiyor? Kritik soru, bu. Her ambalaj ile yani her ürün satın alındığında bir kez oynama hakkına sahip olmak bugünün kriterlerinde önemli bir kampanya uygulaması olabilir. Ancak Pokemon Go çılgınlığına tanık olmuş insanlar olarak bunun ulaşılabilecek son nokta olduğunu düşünmemiz anlamsız. Gidilebilecek çok yer, ambalajın üzerinden başlayabilecek çok dijital yolculuk var. Burada yapılabilecek uyarlamaların da sınırı yok.

AR'ın yanı sıra diğer alanlarda gelişen teknolojilerin de etki etmesiyle ortaya çıkan örnekler çok farklı deneyim seçeneği adaylarına işaret ediyor. Sensörlerle dünya genelindeki makinelerin öngörüsel bakım hizmetini veren Tetra Pak'ın geliştirdiği sensörlü kapak bu deneyimlerin çeşitliliğinin ne olacağı konusunda bir fikir veriyor. Üzerindeki LED'in rengiyle tüketiciyi yeterince su içmediği konusunda uyaran dijital kapak, Tetra Pak'ın nesnelerin interneti teknolojisinin birikimi ile insanların da bakımını yapmaya başlamasına işaret edecek. Şu anda bu ürün deneme aşamasında ancak yeterli sıvı almamanın en hafifi konsantrasyon bozukluğu olan rahatsızlıklara yol açtığını zaten biliyoruz. ■

19 YIL

MARKA 2018

INTERNATIONAL BRAND CONFERENCE ISTANBUL

12-13 ARALIK 2018

HILTON ISTANBUL BOMONTI

MARKA KONFERANSI İÇİN

GERİ SAYIM BAŞLADI

MARKA KONFERANSI'NDA YERİNİZİ ALIN

Kayıt: info@yurekli.com

Konuşmacı Detayları: markaconference.com

17 Yıldır Ana Sponsor

YapıKredi WORLD

yürekli training·conference·consulting

Sponsorlar

Opet

STEPEVI arçelik

Borusan Otomotiv, BAYER, ATASAY, Setur, ÖZAKGYO, MAPFRE Sigorta, mesa

mudo concept, mavi, VitrA, tara·kitap

Medya Ortakları

HABER TURK, Bloomberg HT, SHOW

Medya Sponsorları

Hürriyet, CNN TÜRK, Milliyet, POWER, CGV MARS MEDIA, D-SMART, SPUTNIK, puhutv, VOGUE, ALEM, FORTUNE, HELLO!, Architecture Design Art unlimited, BeStyle, IstanbulArtNews

Platinum Lounge Sponsorları

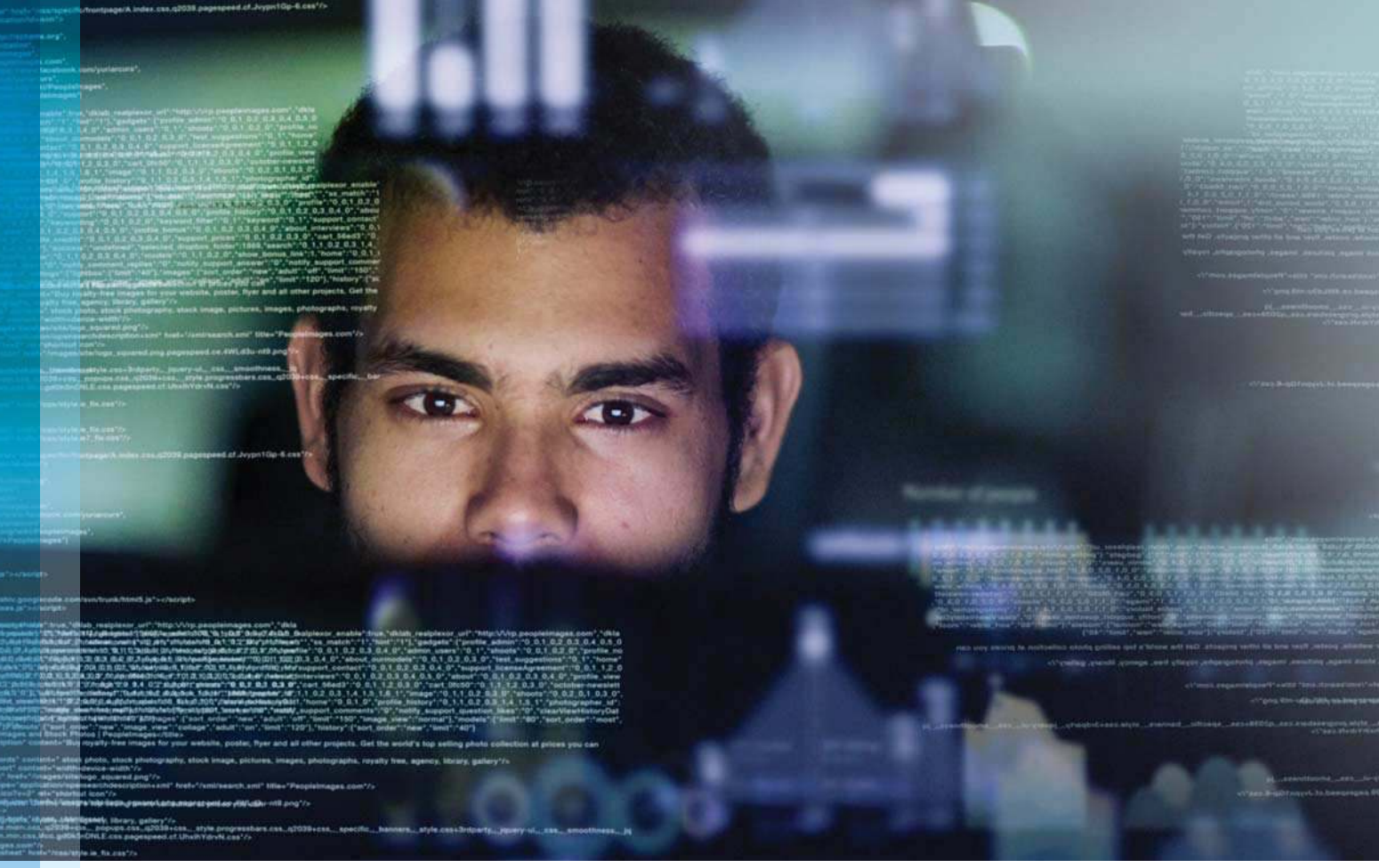
ASMED, AA, PILEVNELI, Uber

Teknik Destek

STARAS, 1957, Prestij Tasarım, S SPORT

Katkıda Bulunanlar

GTC, SALON, KRAMP, related, Passport, markakod, AJANS PRESS, PORTLINE, sena ofset, Domino's Pizza, AD GO, FLO, TYKHE Co, uni, ÇETUR, Brandessence, ups



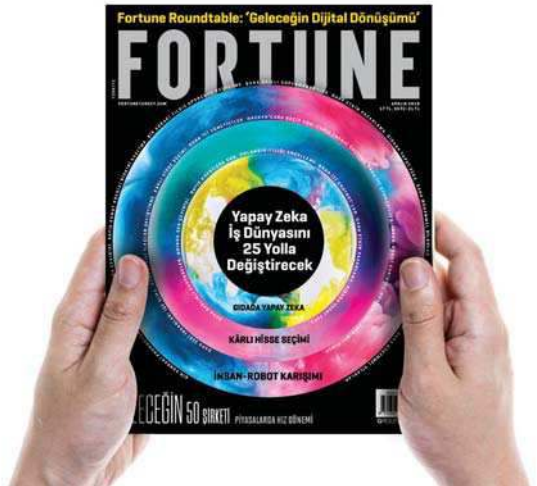
BAKMA... OKU!

Kendine farklı bir yatırım yap.

FORTUNE

FORTUNETURKEY.COM

fortuneturkey | fortuneturkiye



FORTUNE TÜRKİYE Dijital

SİBER GÜVENLİKTE YENİ TEHDİTLER

Mobil ve yapay zeka 2019'da siber saldırganların daha iyi kullandığı saldırı araçlarına dönüşecek. Savunma tarafı da buna hazırlanıyor.

ALAN TURING VE YAPAY ZEKA: SAVAŞIN DOĞURDUĞU TEKNOLOJİ

MICROSOFT BULUTUNA NEDEN İNANMALIYIZ?

ÇALIŞAN KADIN MI, AHVAL VE ŞERAİT Mİ?

ALAN TURING VE YAPAY ZEKA

KEREM ÖZDEMİR
Fortune Türkiye Teknoloji Editörü

SON BİR BUÇUK AYIM, yapay zeka tartışması ile başlayıp Alan Turing ile taçlanan bir deneyime sahne oldu. Önce çok takdir ettiğim bir CEO, "Alan Turing'i tanıyor musunuz" sorusuyla başlayan sohbetimiz sırasında, yapay zekada ve buna eşlik eden makine öğrenmesi ile derin öğrenme gibi birçok alanda bugün ulaştığımız noktanın, Alan Turing'in zamanında sormayı akıl ettiği bir soru sayesinde mümkün olduğunu söyledi. "Tanıyor musunuz" sorusuna otomatik olarak "evet" yanıtını verdim ama açıkçası şu ifadeye kadar kim olduğu zihnimde netleşmedi. CEO, "Turing çığır açan bir soru soruyor: makineler düşünebilir mi?" diyor ve bende ampul yanıyor. Sürekli atıfta bulunulan bir isim olarak zihnimde yerini almış olan Turing su yüzüne çıkıyor.

Aradan bir hafta geçmeden yeni nesil eğitimle ilgili bir toplantıda bir akademisyen, Turing'in makinelere satranç oynatmaya giden yolun başlama vuruşunu yaptığını söylüyor. Daha açık olarak, "Turing insanlarla satranç oynayacak makinelerin peşindeydi" diyor. Sonrasındaki birkaç toplantıda Turing hakkında bugün ile bağlantı kurularak yapılan yorumlar, bana Turing'in Nasrettin Hoca gibi bir halk kahramanı olduğunu düşündürüyor çünkü herkes Turing'de bir ucundan tutacağı bir boyut buluyor.

Sonra film biraz kopuyor. Galatasaray-Fenerbahçe derbisini izlemeye giderken aramada arkadaşımın üzerindeki telefon şarj başlığının sahaya fırlatma şüphesiyle alınmak istenmesine tepki göstererek derbiye girmiyoruz ve geri dönüyoruz. Bu, yapay zeka bir kenara insan zekası ile ilgili ciddi sorunlar bulunduğunu bir kez daha bana hatırlatıyor. Isaac Asimov'un robotlarla ilgili yazdığı kitaplarda ortaya koyduğu üç kurallı davranış kodunu mumla arayacağımıza inancım pekişiyor.

"Ben buna o kadar para verdim; orijinal şarj. Bunu çöpe atmam" diye maçtan vazgeçen birinin sahaya şarj aleti atma riskine karşı önlem almak aşırı zekice. Üstelik ikimizin de sicilinde böyle bir olay yok. Üstelik kamera sistemleri ile bu tür hareketlerde bulunanların tespit edileceği dijital çözümlerin haberlerini yapmamızın üzerinden yıllar geçmiş. Üstelik 7K kameralarla yapılabilecekleri yazmam çok daha yakın. Daha güzeli, bu konuyu daha sonra açtığım arkadaşlardan "Atıyorlar, ağabey. Sadece şarj aleti değil, telefonlarını bile atıyorlar. İnsanlar kendisini kaybediyor" diyor. "Telefonları da toplasınlar o zaman" diyesim geliyor, demiyorum.

Bunun hemen arkasından Dubai'ye gitmeden önce şubesine gidip kredi kartı borcumu sorup kapattığımı sandığım bankam beni arayarak "asgari ödeme tutarını yatırmazsam kara listeye gireceğim" uyarısında bulunan bir ses kaydı dinletiyor. Asgari tutarla işi olmayan biriyim; ödeyebileceğim kadar harcayıp onu ödemeye dayanan bir babadan kalma politikayı sürdürüyorum. Rahmetli babam, sadece peşin yaşardı ama benim tarzımın da onunkinin DNA'sını taşıdığına inanıyorum. Bir başka şubede hemen ödememi yaparken neden 2 Kasım'da görevlinin borcumun 70 lira olduğunu söylediğini anlamaya çalışıyorum. Dijitalliği ile övünen bankam ödemeyi teyit ediyor ama bunun nedenini açıklayamıyor. O şubeye gidip sormam gerektiğini söylüyor. Ben bankamı uyarmadan kara listeye alıyorum.

Bu iki deneyimin ardından Dubai ve Nice'in ardından Londra'ya seyahat ederken biraz yol yorgunu olarak izlediğim "The Imitation Game", Turing'in yapay zekaya katkısının konuştuklarımızdan daha fazla olduğunu anlıyorum. Turing sıradan insanların İkinci Dünya Savaşı sırasında Almanların gizli mesajlarının şifrelerini çözmeye çalıştığı bir dönemde bu şifreleri üreten efsanevi şifreleme makinesi Enigma'yı kıracak bir makine yapmaya odaklanıyor. Sisteme karşı sistem geliştiriyor.

Zamanın kriterlerine göre güçlü bir bilgi işlem gücü oluşturan Turing birlikte çalıştığı ekiple birlikte bunun hızlandırılmasını da sağlıyor. Ancak makinenin akıllanması ya da yapay zekanın ilk örneğini oluşturması, şifreli mesajları takip eden ve düz yazıya döken kadınların dedikodusuna uyanması sayesinde oluyor. "Makineler düşünebilir mi" sorusunun daha açık hali burada karşımıza çıkıyor: "Makine ne aradığını bilmezse nasıl bulacak?"

Böylece Turing, makinesinin Enigma'yı kırmasını sağlıyor. Sonra daha zor bir süreç başlıyor. Enigma'yı kırdıklarını Almanlara çaktırmadan düşmanın bu sistemi kullanmaya devam etmesini sağlıyor ve sonunda savaşın kazanılmasını sağlıyorlar. Sadece savaşı kazanmayı sağlayacak kadar hamle yaparak ve bir satranç tahtasındaki gibi ilerleyerek Almanları yeniyorlar.

Benim İstanbul'da yaşadığım iki vaka da bu tür bir yaklaşım geliştirmekten ne kadar uzak olduğumuzu ve tek bir kere için şifre kırmaya çalışmaktan öteye gidemediğimizi gösteriyor. Film, aradaki farkın çok açık bir göstergesi... Turing, Christopher adını verdiği makinesini kullanarak İkinci Dünya Savaşı'nın iki sene önce bitmesini ve insan zayiatının 14 milyon daha az olmasını sağlıyor.

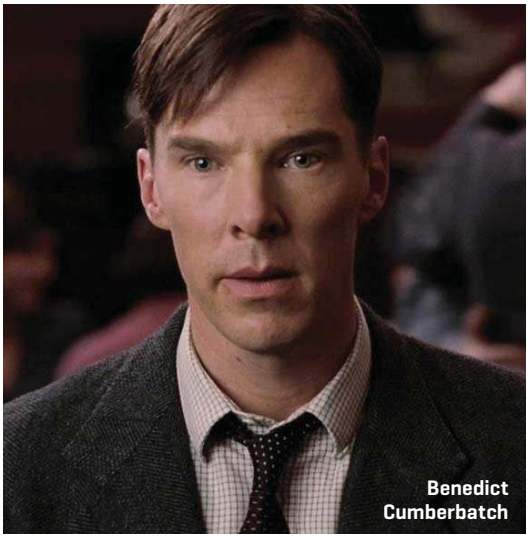
Bizdeki ilk örnekte sahaya atılabilecek eşyanın bir bölümünü engellemek gibi anlamsız bir işin politikasını oluştururken maçın sonunda çıkan olayları engelleyecek herhangi bir proaktif araç yaratamıyoruz. Futbolcu, teknik direktör ve hatta hakemi olaylar yaşandıktan sonra cezalandırma yolunu tutuyoruz. Bu arada milli takımımız ile birlikte ülke olarak C ligine gerilememizle yaşanan bu olaylar arasında bağ kurmaya da yanaşmıyoruz.

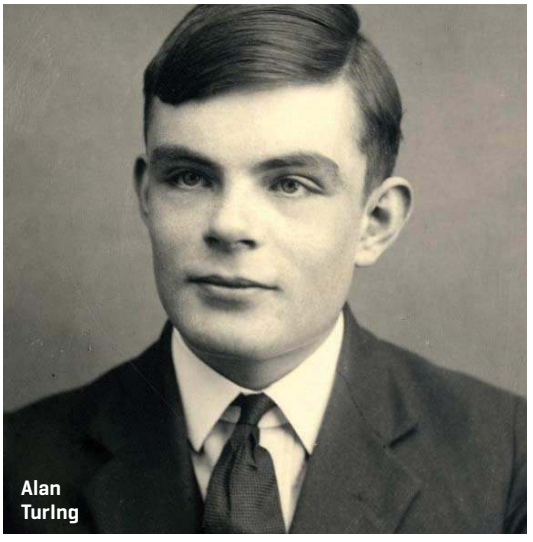
İkinci vakada, bankanın vadeli hesabını tuttuğu müşterisini tanımasını sağlayacak bir sistem kurmamış olduğunu görüyoruz. Kredi satacağı zaman şube çalışanına cepten aratan ama böyle bir durumda sorunu akıllıca çözemeyen bankanın bir dijital sistemi olduğunu söylemek mümkün değil. Bankanın bu şekilde panik butonuna basmasının geleneksel bankaların yeni nesil dijital bankalar veya fintech uygulamaları karşısında en önemli kozu olan güven duygusunu törpülemesi, değinmekle yetineceğim bir ayrıntı ama önem taşıyor.

Her ikisi de insanların huzurunu ve bağlılık için bir nedene sahip olmasını sağlayacak sihirli dokunuştan yoksun politikalar. Forcepoint Türkiye Ülke Müdürü Levent Turan'ın davranış eksenli yeni nesil güvenlik yaklaşımını anlatırken sayısız politika barındıran bir sistemle siber güvenlik kararlarını almalarını sağlayan sistemlerine yaptığı vurgu, deneyim ve birikimin doğru şekillendirilmesinin –yapay ya da orijinal olsun- zeka ortamları için önemini anlamayı sağlıyor. Sürtünmesiz bir operasyon zemini yaratmak için buna büyük ihtiyaç var; hedefe ulaşmak için de sürtünmesiz bir zemine... Yoksa takılıp kalıyorsunuz.

Bir de John Steinbeck'in hikayelerinden İnci'de yaptığı "Tanrının duyarsızlığı ile izleme" modundan kurtulmak gerekiyor. Nasıl ki Christopher ancak neyi aradığını anladığında Enigma'yı kırabildiyse, Turing de benzer bir motivasyonla Christopher'ı kuruyor. Filmi izlemek için bir nedeniniz kalması için Christopher bağlantısını deşmiyorum ancak Turing'in sonunu bilmenizde yarar var.

Bir eşcinsel olan Alan Turing, savaşı kazandırdığı Britanya İmparatorluğu'nun adalet sistemi ve kurumsallığından kurtulamıyor. Yasalara uygun olarak yapılan yargılamanın ardından hormon tedavisi ya da iki yıl hapis arasında tercih yapması isteniyor. Hapiste çalışamayacağı için hormon tedavisini seçen Turing, bir yıllık tedavinin ardından bunalıma giriyor ve 41 yaşında intihar ediyor. Filme göre Britanya'nın bu şekilde cezalandırdığı 49 bin kişinin arasında yerini alan Turing için bazı Google sonuçlarında "çok tanınmayan bir matematikçidir" yazmasının nedeni bu hayat hikayesi.


Benedict Cumberbatch


Alan Turing

maxi

İş Bankası Diyalog Bankacılığı Hizmeti: Maxi

Geleceğin bankacılığının yapay zeka teknolojisine dayalı diyalog bankacılığı üzerinden ilerleyeceğini öngören İş Bankası, yapay zeka teknolojisine dayalı ve aynı zamanda doğal dil işleme yeteneğine sahip kişisel asistan hizmeti Maxi'yi hayata geçirdi. Yapay zeka teknolojisiyle sürekli yeni şeyler öğrenen Maxi, İş Bankası müşterilerinin günlük hayatını kolaylaştırırken yeteneklerini de artırmaya devam edecek.

Teknolojideki gelişmeler, tarih boyunca "insan-insan" ve "insan-makine" etkileşimini çok farklı biçimlerde etkiledi. Bankacılıkta da gelişen teknolojiyle birlikte "müşteri-banka" etkileşimi, yıllar boyunca değişerek zenginleşti. İletişim araçlarının yeterince gelişmediği dönemde yüz yüze yapılabilen bankacılık işlemleri, ATM'lerin hayatımıza girmesiyle zamandan bağımsız 7/24 yapılabilir hale geldi. ATM'lerin ardından, telefon şube ve internet şubesinin ortaya çıkmasıyla bankacılık işlemleri mekandan da bağımsız oldu. Akıllı telefon kullanım oranlarının artması, 3G sonrasında akıllı telefonlar üzerinden internet erişiminin hızlanması ve yaygınlaşmasıyla mobilin hayatımızdaki yeri ve önemi bizleri bambaşka bir dönemin başlangıcına getirdi. Günümüzde mobil bankacılık en güçlü ve ana temas noktası haline geldi.

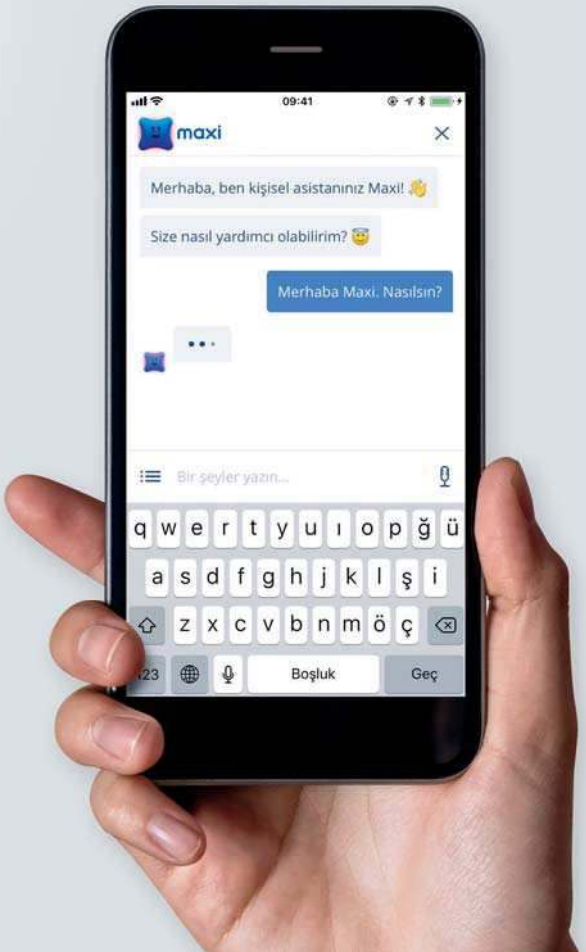
2010 sonrasında gelişen yapay zeka teknolojisi ve bunun bir alt alanı olan doğal dil işleme teknolojisindeki çalışmaların, 2015'ten sonra hız kazanması sanal asistan olarak adlandırılan yepyeni bir deneyimi ortaya çıkardı. Amazon Alexa, Apple Siri, Google Assistant ve Microsoft Cortana ile ilerleyen sanal asistanlar sayesinde artık gerçek bir kişiyle konuşurmuşçasına işlem yapmak mümkün hale geldi. Bu deneyim, bize geleceğin bankacılığının yapay zeka teknolojisine dayalı diyalog bankacılığı üzerinden ilerleyeceğini gösteriyor. Diyalog bankacılığı, kullanıcıların gerçek bir müşteri temsilcisiyle yaşadığı deneyimin yapay zeka temelli teknolojiler kullanılmak suretiyle sunulması şeklinde tanımlanabilir.

Dijital bankacılığın geleceğinin diyalog bankacılığının temelini oluşturan doğal dil işlemeye dayalı olacağını öngören İş Bankası, yapay zeka teknolojisine dayalı ve aynı zamanda doğal dil işleme yeteneğine sahip kişisel asistan hizmeti Maxi'yi hayata geçirdi. Maxi'nin hayata geçiş sürecinde İş Bankası, Softtech, İş Bankası'nın San Francisco'daki inovasyon üssü Maxitech ve Commencis ekiplerinin dahil olduğu kapsamlı bir iş birliği gerçekleştirildi.

İş Bankası'nın diyalog bankacılığı hizmeti 'Maxi' ilk olarak İşCep'te kullanıma sunuldu. Bankanın diğer temas noktalarına da dahil edilecek Maxi, bununla sınırlı kalmayarak bireylerin günlük hayatındaki yeni iletişim araçları ne ise onların içerisinde de vücut bulup günlük hayatı kolaylaştıracak. Örneğin ilerleyen dönemlerde Maxi'nin ev asistanlarıyla da entegre edilmesi planlanıyor.

MAXİ NELER YAPABİLİYOR?

İş Bankası müşterileri Maxi ile hem konuşarak hem de mesajlaşarak etkileşime geçebiliyor. Maxi, tüketim alışkanlıklarına göre kullanıcılarına harcama tavsiyesi verebiliyor; harcama geçmişi, işlem detayları, hesap ve kredi kartı bakiye bilgileri gibi bilgilere ulaşarak raporlamalar yapabiliyor. Bunlarla kalmayıp kullanıcılarının kolayca para transferi yapmalarını da sağlıyor. Kalabalık ortamlarda sesli olarak bankacılık işlemleri gerçekleştirmek, kullanıcılar tarafından tercih edilmeyebilir. Bu nedenle Maxi ile sesli iletişimin yanı sıra mesajlaşarak da etkileşim kurulabiliyor. Maxi'nin yetenekleri bu kadarla sınırlı kalmayacak, arkasındaki yapay zeka teknolojisiyle sürekli yeni şeyler öğrenerek yeteneklerini artırmaya devam edecek.



MICROSOFT BULUTUNA NEDEN İNANMALIYIZ?

Lisanslı yazılım devi olarak tanımlanan Microsoft CEO Satya Nadella'nın liderliğinde, adı açık kaynak ile birlikte anılan bir şirkete dönüşüyor. Bu ve diğer bazı gelişmeler Microsoft'un bulutuna inanmak için önemli bir gerekçe yaratıyor. KEREM ÖZDEMİR

Microsoft Türkiye Genel Müdürü Murat Kansu

MİCROSOFT AZURE uzun bir süredir piyasada ve bulut bilişimdeki hızlı gelişmeden payını alıyor. Hatta daha fazlasını yapıyor. İşletim sistemi Windows ile kurulan ilişkiler sayesinde buluta taşıyacak önemli bir müşteri kitlesi ile ilişkisi bulunan Microsoft, kendi felsefesini değiştirerek geçmişe yaslanmak yerine geleceğe uzanmayı başarıyor.

Fortune Türkiye Dijital'de daha önce de belirttiğim gibi Microsoft, bilişim dünyasında paradigma değişirken en değerli beş şirket içinde kalmayı başaran yegane eski çağ şirketi. Microsoft CEO'su Satya Nadella, Fortune'un etkili liderler sıralamasında adı anılan bir lider. Bu, kendisini ABD Başkanı iken listeye giremeyen Barack Obama'dan ve Microsoft'un kendisinden farklı bir yere oturtuyor. CEO'luk görevini üstlenmeden önce Nadella'nın Microsoft gibi adı lisans geliri ile birlikte anılan bir şirkette Office 365'i hızla büyüterek sağladığı başarı bugün kendisini bulut tarafında yeniliyor.

Bu yazıyı Londra Heathrow Havalimanında yazarken Google'da yaptığım Office 365 aramasında sonucun altındaki ilk üç madde Office 365'in kurumlar için taşıdığı anlam ve faydaya odaklanıyordu. Office 365 gibi Azure'da da bu anlam ve fayda ile ilgili yeterli örneğin ortaya çıkması, Microsoft Türkiye yönetiminin Azure'u yarattığı ekonomi ve uygulama örnekleri ile masaya yatırarak buluta vurgu yapması şaşırtıcı değil.

Öncelikle yeterince vaka örneği oluşmuş durumda. Microsoft anlatmasa bile Azure kendi adına konuşma noktasına gelmiş durumda. Her yerde karşıma çıkan Azure'un Dubai'deki gıda teknolojileri fuarı Gulfood'da Tetra Pak standında dünyanın çeşitli bölgelerindeki 5 bine yakın gıda işleme makinesini takip etmeyi sağlayan sistemin üzerinde çalıştığı platform olarak arz-ı endam eylemesi -tanışıklığımıza karşın- çarpıcı oldu. Bu örnekte çarpıcı noktayı, Azure'un kontrol ettiği operasyonun coğrafi ve ekonomik büyüklüğü oluşturuyor.

Yerli ve milliye yaptığı vurguya karşın 2023'teki ekonomi ve ihracat hedeflerine ulaşmak için global anlamda dikkat çekici işler yapması gerektiğinin farkında olduğunu umduğum Türkiye ve Türk şirketlerinin bu tür örnekleri incelemesi ve global ekosistemler kurup işletme konusunda bu tür örneklerden ders alması gerekiyor.

Microsoft Türkiye Pazarlama ve Operasyonlardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Münir Kundakçı

Yeni bir yapısal değişim sürecinden geçen Türkiye'yi geleceğe taşıyacak gücün bulut bilişim olduğunu vurgulayan Microsoft Türkiye Genel Müdürü Murat Kansu, bu yönde atılacak adımların yaratacağı getiriyi de rakamlarla ortaya koyuyor. Kansu, bulut bilişime yatırım yapan ve kullanan şirketlerin beş yıl içinde 15 milyar dolar gelir elde edeceğini ve Türkiye'de 130 bin yeni iş imkânı doğacağını söylüyor.

Bu rakamlar, bulut pazarının kendisi ile ilgili verilere göre çok daha çarpıcı ancak yine de bulut hizmetleri harcamalarının 2017-2022 döneminde iki buçuk katına ulaşacak olması dikkat çekiyor. IDC'nin bu yıl Microsoft Türkiye için hazırladığı bir rapora göre, Türkiye'de toplam IT harcamalarının beş yılda 6,73 milyar dolar seviyesine ulaşması bekleniyor. Ülkemizde, 2017 yılında 113,89 milyon dolar olan bulut hizmetleri harcamaları ise 2022 yılında 266,07 milyon dolara çıkacak.

Konunun her iki boyutunu bu şekilde rakamlarla ortaya koyan Kansu, "Türkiye, bulutun büyük potansiyel taşıdığı pazarlardan biri" ifadesini kullanıyor. Bu potansiyelin istihdam boyutu, sadece bilgi teknolojileri alanı ile sınırlı kalmaması ile dikkat çekiyor. Kansu, yeni istihdam yaratılacak alanlar için, "Bu yeni iş imkânları sadece BT sektörüyle de sınırlı olmayacak. Pazarlama, satış, finans, yönetim, üretim ve hizmet alanlarında da bulut ekseninde yeni iş imkânları göreceğiz" değerlendirmesini yapıyor. Kansu'nun "Bulut teknolojilerinin kullanımına baktığımızda da dünyanın en büyük 500 şirketinin yüzde 90'ı bulut kullanırken ülkemizde bu oran yüzde 56 civarında" şeklindeki sözleri ise, Türkiye'deki şirketlerinin rekabet güçlerini elde tutmak için gitmeleri gereken mesafenin uzunluğunu ortaya koyuyor.

Bu teorilerin gerçeklik kazanması için, sayılan olanakların kullanıldığı uygulama örneklerinin oluşması ve çoğalması gerekiyor. Türkiye bu örnekleri oluşturma konusunda, kurumsal dünyada bulut kullanım oranının gösterdiğinden daha iyi bir noktada bulunuyor.

Bulut bilişim çözümleriyle şirketlere çalışanların yetkilendirilmesi, müşteri ağlarını güçlendirmek, operasyon optimizasyonu ve ürünlerin dönüştürülmesi gibi alanlara hitap ettiklerini söyleyen Microsoft Türkiye Pazarlama ve Operasyonlardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Münir Kundakçı'nın verdiği örnekler tek kelimeyle çarpıcı.

Kundakçı, "Pegasus Havayolları, bugün uçaklarda ikram edilen yiyecek miktarını Microsoft Azure bulut platformu üzerinden tahmin ederek birkaç milyon liralık tasarruf sağlıyor. Şirket bir yandan da, Power BI çözümümüzle uçağın doluluk oranından tükettiği yakıta ve zamanında kalkmasına kadar birçok bilgiyi anında değerlendirerek, anlık kararlar alınmasını sağlıyor. Perakende dünyasına birçok yeniliği getiren HOPİ ise 6 milyon üyesinin mağaza içi hareketlerini ve alışveriş davranışlarını nesnelerin interneti, yapay zekâ ve Azure teknolojileri ile değerlendiriyor. Bu sayede müşterilerine özel teklifler geliştirebiliyor. Süvari giyim markası ise Microsoft Bulut teknolojilerinin gücü ile büyük veriden öngörüye dayalı zeka üreten Getron Advisor çözümünü kullanıyor; her ürün kategorisi için mevsimsel talep desenine dayalı tahminler yapabiliyor. Connected Intelligent Powertrain System (CIPS) ile Ford Otosan müşterilerine daha iyi hizmet verecek ve yeni iş modelleri oluşturarak rakiplerinden ayrışacak. Bu çerçevede filo yönetimi ve sigorta şirketleri ile yeni iş ortaklıkları yaparken ürünlerini de geliştirecek. Microsoft veri işleme araçlarıyla desteklenen sistem sayesinde, sürücü güvenliği, sürüş tekniği, kaza olasılığı ve rota optimizasyonu gibi konularda anlık kararlar alınabilecek" şeklinde konuşuyor. Bunların tümü, bugüne yönelik sonuçlarının yanında adı geçen kurumların sektörlerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak geleceğe uzanan sonuçlar yaratmaya da aday.

Bu adımların atılmamasının yaratacağı sonuçları ise Kansu, pozitif taraftan bakarak ama açık bir bir biçimde ortaya koyuyor: "Bulut bilişim sadece maliyet avantajı sunmakla kalmıyor aynı zamanda en yenilikçi teknolojileri kullanarak, rekabet gücü kazandırıyor. Sınırsız depolama kapasitesi ve erişim kolaylığı ile birlikte bulut kullanıcılara en güncel güvenlik önlemleri ile korunan, güvenilir bir altyapı sunuyor. Buluta adapte olan şirketler geleceğe güvenle bakarken dijital dönüşümünü gerçekleştiremeyen şirketlerin tarih olduğuna şahit oluyoruz." Doğru söze ne denir?

SİBER GÜVENLİKTE YENİ TEHDİTLER

Güvenlik şirketleri, siber tehditlerin değişen özelliklerine karşı geliştirdikleri yaklaşımlarla kendilerini sürekli geliştiriyor. Tabii, siber saldırganlar da bunu yapıyor. Bu savaş sürerken GDPR uyumu konusunda işleyen süreç, oturmamış regülasyon ve buna bağlı olarak devreye giren çok sayıda oyuncunun da güvenlik sistemini felç edebileceğini gösteriyor.

KEREM ÖZDEMİR

İBER GÜVENLİK DÜNYASI, hem saldırganların hem de güvenlik şirketlerinin birbirini yakından izleyerek ve tanıyarak doğru politikalar geliştirmeye çalıştığı bir oyun alanı. Hızlı bir değişim yaşanan bu dünyada, bazen geçmişin saplantılarından kurtulmak bazen de geçmişi hatırlamak yararlı oluyor. Forcepoint Türkiye Ülke Müdürü Levent Turan, her iki tarafa da hakim. Bir yandan kendi farklarını davranış odaklı savunma sistematiği ile hareket etmelerine dayandırırken diğer yandan konunun geçmişine uzanarak bugünü açıklıyor. Konuştuğumuz onlarca konu arasında benim en çok ilgimi çeken GDPR sürecinin siber saldırganlara gerek kalmadan nasıl sorunlara boğulduğunu anlattığı bölüm oldu. Bu belki de güvenlik açısından üzerinde en fazla düşünmemiz gereken konu. Vardığımız sonuç, teknolojinin ve süreçlerin birbiri ile uyumunun kritik önemde olduğu. Forcepoint'in 2019 tehditleri ile ilgili öngörüleri ise, siber güvenlik şirketlerinin ve savunmanın üzerine düşecek rolün çok daha ağır olacağını gösteriyor.

Siber güvenlik tarafında günümüzde nasıl bir tablo söz konusu?
Bizim bugünü anlamamız için biraz geriden bugüne flashback yapmamız gerekiyor. Geçmişte siber güvenlikle ilgili yapılan yatırımlar ve güvenlik tehditlerine bakış, müşteri segmentleri farklılaştığı noktada kimisinde devam ediyor, kimisinde evrime girme noktasında, kimisinde çok ileride. Dolayısıyla pazarda farklı segmentasyonda, farklı profildeki müşteriler siber güvenliğe farklı bakış açıları ile yaklaşıyor. Bu aslında ne kadar güncel olup olmamamızla alakalı. Üç tane temel segment var: 1. Tehdit odaklı 2. Veri odaklı 3. Davranış odaklı

Tehdit odaklı yaklaşım biraz geride kalmadı mı?
Evet. Tehdit odaklı dediğimiz, geçmişe doğru gittiğinizde antivirüs ve firewall ile koruyalım; dolayısıyla bloklama, önleme metodolojisi ile hareket edelim tarzındaki güvenlik yaklaşımı. Bu güvenlik yaklaşımı bir zamanlar işe yarıyordu çünkü şirketler bir ofis ortamında masa üstünde PC'leri ile çalışan; dolayısıyla geleneksel bir çalışma yapısına sahip müşterilerdi. Bunların yapılarını bu şekilde koruyabiliyordunuz. Fakat şimdi müşteri her yerde; yani çalışan her yerde, mobil ve onun etkileşimde olduğu veri her yerde. Bulutta... Servis sağlayıcılarda... nereye giderseniz veri da sizinle beraber geliyor. Dolayısıyla belirli bir yerde datayı bir kasaya kilitleyelim; bir veri merkezinin içinde kilitli olarak tutalım; oradan işte ince istemci de bağlansın; Ethernet de bağlansın; çalıştığı sunucu üzerinden çıksın evine gitsin diye bir dünya yok. Bugün ise veri derya, insan derya... O noktada baktığınız zaman çok radikal olarak bu konuda bir değişim var; siber güvenliğin de bu değişime ayak uydurması lazım. Siber güvenlik ayak uydurdu ama bilinç olarak kullanıcının buna ayak uydurması lazım.

Bu radikalleşme veriyi koruma ile mi geliyor. Yani hattı değil de sathı mı korumaya geçiliyor?
Bir sonraki segmentte de veri odaklı bir yaklaşım geliyor yani veriyi koruyalım bu sefer. Tabii ki veri, korunması gereken birinci derecede önemli bir konu... Veriyi koruma noktasında da –bu bir geçiş dönemi aslına bakarsanız- DLP (Data Loss Protection) teknolojileri, biraz daha geleneksel tarafa gittiğiniz zaman bu tür teknolojilerle de veriyi koruma odaklılık sergiliyorsunuz. Bugün bile baktığınızda hala daha regülasyonlar, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK), yurtdışına gidince GDPR, veri odaklı mimari üzerinde konuşuyor: veriyi koruyun, sınıflandırın, bloklama yapın vesaire... GDPR'da çok sayıda boşluk da bulunuyor. Biz çok uluslu bir şirketiz, GDPR ile ilgili deneyimimiz var. Çok uluslu olup da Türkiye'de ayağı olan müşterilerimiz var. Onların da GDPR ile ilgili belirli bir bakışı var. Ama KVKK veya GDPR; ikisinin de çok fazla açığı var ve veri odaklı, güncelliğini yitirmekte olan bir konsepte dayanıyorlar.

Tek sorun bu mu?
Biz bu sene mevcut müşterilerle GDPR ile ilgili bir anket yaptık. GDPR uyumluluğunuz ne kadar, GDPR'a ne kadar hazırsınız diye sorduk. Yaklaşık 600 müşteriye sorduk bunu. Yüzde 14 olumlu yanıt verdi; Avrupa'da bile bu konuda oturmuş bir şey yok. KVKK da halihazırda aynı durumda. Diğer yandan kişisel verileri koruma kanununu regüle ediyorsunuz fakat her şeyden önce siz, mesela devlet olarak vatandaşların verilerinin korunması konusunda gerekli adımları yeteri kadar atmış mısınız? Bu soru işareti. Ondan sonra kurumların ticari anlamda mahremleri olan verileri koruma kısmına da sonra gelmek lazım. Biz yine böyle ortasından girdiğimiz için işin içerisine ve regülasyon da bu sene herkes bunu tamamlasın –hatta bir zaman mayıs ayı konuşuluyordu- şeklinde olduğundan şirketler bununla ilgili bir harekete geçme ihtiyacı hissettiler çünkü ceza gelecek. Yumurta kapıya sıkıştı.

Bu sıkışma ne tür bir soruna yol açıyor?
Bu noktada da şöyle bir sıkıntı var: bu sefer firmalar bununla ilgili bir bilgi sahibi

olmadıkları, ne yapacaklarını bilmedikleri için legale, hukuk bürosuna, avukatlarına, mali müşavirlerine danışma yoluna gittiler. Bu da işi daha çok kilitledi çünkü aylar sürmeye başladı. Biz normal şartlar altında KVKK İle ilgili regülasyon baskısı olmadan önce çok daha fazla DLP projesi satıyorduk mesela; veri koruma ile ilgili. Biz Türkiye'de 2006 yılından beri DLP projelerini müşterilerimize sunuyoruz ve satıyoruz. Çok ciddi bir de info base'imiz var. Hatta EMEA'da bu konuda birinci ülkeyiz, Türkiye olarak. Onu da söyleyeyim. Ve bu ürünlerle ilgili, veri koruma ile ilgili ürünlerle ilgili Ar-Ge çalışmaları yapıldığında Türkiye'ye danışılıyor çünkü bizde çok büyük bir birikim var. Ama KVKK geldi, regülasyon geldi, insanlar panik oldu, ceza yemeden bu yatırımı yapalım noktasına geldiğinde, hukuk girdi, legal girdi, finansal denetim girdi, mali müşavir girdi, avukat girdi, işin içinden çıkamadık. Bu danışılan kurum ve kuruluşlar teknoloji uzmanı olmadığı için de müşterileri yanlış yönlendirmeye başladılar. Şöyle bir şey var: Danışmanlık hizmetini veren hukuki müşavirler, diğer kurumlar vesaire müşterilere diyorlar ki, "efendim önce verilerinizi sınıflandırmanız lazım." Veri sınıflandırması kör bir kuyudur. Girdiğiniz zaman üstesinden gelmeniz aylar yıllar alabilir. Onun içinde öyle bir kaybolursunuz ki veriyi koruma fazına daha gelemezsiniz.

Siz burada nasıl bir çözüm uyguluyorsunuz?
Bizim veri güvenliği çözümlerinde çalışan binlerce hazır politikamız var. Bu ürünün çalışması için politikanız olması gerekiyor. Bu ürün ham bir ürün, siz ürüne ne yapacağını ve veriyi nasıl koruyacağını söyleyeceksiniz. Hangi verinin sizin için hassas ve kritik veri olduğunu söyleyeceksiniz. Biz müşterilerimize kurulum yaparken coğrafi olarak seçim yapıyoruz menüde. Ve Türkiye'ye özel politikalar bu binlerce politikanın arasından otomatik olarak geliyor. Bu, bizim birikimimizden kaynaklanan bir avantajımız. Siz önce bu teknolojiye sahip olup hazır Türkiye'de olgunlaşmış politikalar üzerinde olduğu halde, önce verilerinizin korunmasında yüzde 70-80 zaten güvenilirliği sağlaması lazım.

KAPIDAKİ TEHDİTLER

Edge computing ve devletlerin teşvik ettiği siber saldırıların da içinde yer aldığı tehditler yapay zeka ve biyometri alanlarında daha güçlü hissediliyor.

Yapay zeka fırsat mı tehdit kaynağı mı?
2019 için anahtar kelimelerden birinin itibar olurken yaşanabilecek bir saldırı nedeniyle veri kaybına uğranması ciddi bir itibar kaybına yol açabilecek. Yapay zeka destekli uygulamalar ve diğer süreçleri nesnelerin interneti temelli olarak kullanmanın bugün için riskli bir durum oluşturuyor. Yapay zekanın risklerinin yanında güvenlik tarafında da ağırlığının artmasına tanık oluyoruz. Yöneticilerin yüzde 71'inin kuruluşlarında yapay zeka ve makine öğrenmesi kullanan bir siber güvenlik çözümüne yatırım yapmayı planladıklarını kaydediyor. İşletmelerin makinelere olan ilgisi giderek artarken en az bir veri ihlaline maruz kaldığını bildirenlerin oranında yüzde 27'lik bir yükseliş yaşanıyor.

İşletmeler yapay zekaya tam olarak hazır değil
Yapay zeka teknolojilerinin henüz geliştirilme süreçlerinin devam etmesi, işletmelerin duruma tam olarak hazır olmalarının da önüne geçiyor. Bir makine öğrenmesinin temelinde gerçek dünyayı temsil eden veriler bulunurken, temsili veriler olmadan hiçbir algoritma yararlı ve genele uygun çıktılar üretemiyor. Bu durum, çeşitli araştırmalarla da kendini gösteriyor. Örneğin işletmelerin yüzde 38'i, makine öğrenmesi modellerini kendi ölçeklerine uyarlamada sıkıntı yaşadıklarını ifade ediyor. Bununla birlikte yüzde 30'u farklı programlama dillerini ve eğitim çerçevelerini desteklemede sıkıntı yaşadıklarını açıklıyor. Bu durum yapay zeka temelli çözümlerde bilinmezlerin daha önde olmasına neden oluyor. Bu bilinmezlik ise özellikle yapay zeka, veri kullanımı ve siber güvenlik bileşiminin zorlaşmasına neden olabiliyor. Bu nedenle pek çok şirketin mevcut düzenlerini korumaya öncelik vererek bekle–gör politikası uyguluyor.

Yüz hatlarınızı çalan yazılımlar biyometrik güvenlik güvenilirliğini sorgulatıyor
Biyometrik güvenlik sistemlerinin kullanımı her geçen gün yaygınlaşıyor. Bu sistemlerin kişiye özgü olması, kurulum maliyetlerinin nispeten karşılanabilir ölçekte olması gibi sebeplerle daha fazla alanda biyometrik güvenlik çözümlerinden faydalanıldığı görülüyor. Bununla birlikte yaşanan çeşitli vakalar, bu sistemlerin de sanıldığı kadar güvenilir olmadığını gösteriyor. İki faktörlü kimlik doğrulama sistemlerinin de risk altında bulunuyor. ABD'de iki faktörlü kimlik doğrulama örneğinde, saldırganların AT&T hesabında SIM takası yaparak 24 milyon dolar civarında bir tutarı ele geçirdi.

Parmak izinin kopyasını çıkarmak sadece 450 dolar
Forcepoint 2019 Siber Tehditler Raporu'nda dikkat çeken verilerden biri de. Levent Turan, Bir başkasının parmak izinin kağıt sürümünü oluşturma maliyetinin ise 450 dolar seviyesine kadar inmesi, parmak izi okuma teknolojisini içeren biyometrik sistemlerdeki riski artırıyor. Yalnızca ABD Personel İdaresi'ne yönelik saldırıda 5,5 milyondan fazla insanın parmak izi kaydının çalınması, yeterli güvenlik tartışmasını gündeme getirmiş durumda. 2016'da North Carolina Üniversitesi'nden güvenlik ve bilgisayar uzmanlarının yaptıkları bir çalışmada sosyal medyadan toplanan herkese açık fotoğraflarla yüz tanıma sistemlerinin yanıltılması zaten bu tehdidin habercisi olmuştu. Bununla birlikte yüz tanıma sistemlerine artan bir ilgi söz konusu. 2023'e kadar küresel yüz tanıma yazılımı pazarının 9,78 milyar dolara yükselmesinin bekleniyor.

Forcepoint Türkiye Ülke Müdürü Levent Turan

Kalan yüzde 20'si için veri sınıflandırması fazına ikinci fazda girebilirsiniz. Bu size bir ince ayar sağlar. Ama danışmanlık veren birimler bunun bilincinde olmadığı için müşteriyi tersten yönlendiriyorlar ve çıkmaza sokuyorlar.

Bunu biraz daha açabilir miyiz?

Bizde çalışan politikalar ve yapay zeka kabiliyeti ile çalışan motorlar müşterinin kritik verisinin ne olduğunu zaten çalışma süreci içinde algılıyor; politikalarla beraber. Siz bunun sınıflandırma yapmadan çok önemli bir kısmıyla ilgili size zaten güvenliği sağlıyor. Önce bunu yapın. Kurumdan kuruma değişse de yüzde 80-90'a kadar çıkan bölümünü güvenlik altına alın. Kısa vadede, hızlı bir şekilde. Ondan sonra bunun ince ayarını yaparsınız; sınıflandırmaya girersiniz. Çünkü DLP teknolojileri yani veri sızmasını engelleme teknolojileri bir ERP çözümü gibidir. Yaşam süresi uzundur ve süreklidir. Sürekli iyileştirme ister. Departmanlar arası ilişkiler, bunların birbirleri ile ilgili çalışma prensipleri, politikaları... Bunları sürekli yazmak zorundasınız. Yıllar alır; bir veri çözümünün sizin beklediğiniz kesinlikte çalışmasını sağlamak için zaman gerekir. Biz elimizden geldiği kadar, ekibimizin ve iş ortaklarımızın desteği ile şu anda pazarı bilinçlendirmeye çalışıyoruz ama regülasyon ham bir regülasyon olduğu için maalesef burada sıkıntılar yaratıyor. O yüzden veri sızıntısı önleme teknolojilerinin en az satıldığı yıl, bu yıl oldu.

Danışmanlık ile pratik arasındaki kopma noktası neresi?

Türkiye'de danışmanlık çok zayıf; ülke şartları diyebilirsiniz, ekonomik koşullar diyebilirsiniz. Faturayla yaşayan günlük operasyonla hayatta kalan bir Pazar; arz ve talep dengesi olduğunu gerekçe olarak sunabilirsiniz ama günün sonunda çok iyi bir adresleme yaptınız: firmalar, kurum ve kuruluşlar ellerindeki ürünleri baz alarak müşteriye çözüm götürüyor. Veri sınıflandırması satanlar, mutlaka önce veri sınıflandırması alman gerekli diyor. Sadece DLP satanlar, sadece DLP almanız gerek diyor. Ama öncelikle müşteriye doğru bir yol haritası vermeniz lazım. Bunu işleyen teknolojileri satın almak işin en küçük detayı. Bir kurumun eğer hassas verisinin ne olduğu, nasıl korunması gerektiği ve alınacak aksiyonlarla ilgili olarak kurumun bir kültürü yoksa politikası da yoktur. Politikası yoksa bu teknolojinin sizi desteklemesini bekleyemezsiniz. Siz şirketinizin mahreminin ne olduğunu bileceksiniz; nelerini koruması gerektiğini iyi bileceksiniz; kurumunuzda o veri ile etkileşimi bileceksiniz. Bunları verdiğiniz zaman o teknoloji ürünü bunları çok kolay işleyip size sonucunu çıkartır ama bunlara sahip değilseniz teknolojinin size destek vermesini bekleyemezsiniz. Günümüzün güvenlik yaklaşımında teknolojinin işi, bu politikalar, mahrem veri, politikalarla mahrem verinin ilişkisi, bunların sürekli güncel tutulması.

SİBER SALDIRILARA KARŞI GÜVENLİK DOKUSU

Dijital değişimin güvenlik konusunda yeni bir yaklaşım gerektirdiğini savunan Fortinet, saldırganlara karşı güvenlik dokusu kullanmayı öneriyor.

KEREM ÖZDEMİR

FORTINET'İN FRANSA NICE'TEKİ merkezindeki toplantıda saldırganların taktiklerinin taşıdığı önem kadar şirketlerin oluşturması gereken güvenlik stratejisi/iş stratejisi dengesinin şirketin rekabetçiliği ve performansı üzerindeki etkisi düşünülerek oluşturulması gerektiği ana temalardan birini oluşturdu. Siber saldırganların yaratıcılığı ve mobil ile yapay zekayı –ve tabii ki oyunlaştırmayı- kullanarak geliştirdiği yeni saldırı yöntemleri, giderek daha dikkatli olmayı gerektiriyor.

Siber güvenlik devinin 2018'in üçüncü çeyreğine ilişkin değerlendirmelerinde mobil zararlı yazılım saldırılarının arttığının tespit edildiği ve kurumların dörtte birinden fazlasının mobil zararlı yazılım saldırısı yaşadığını vurgulanıyor. Küresel Tehdit Görünümü Raporu, tehditlerin daha karmaşık olacak şekilde artarak evrimleştiğini gösteriyor. Raporda tekil ve gruplar halindeki tehdit varyantlarının yükselişe geçtiği ve kurumlar genelindeki botnet istilasının arttığı görülüyor.

Fortinet Bilgi Güvenliği Baş Yöneticisi Phil Quade şunları söyledi: "Siber tehditler giderek çoğalıyor ve artık her kurum günlük olarak yaptıkları saptamalarda istismarların arttığını görerek bundan etkileniyor. Eskiden fidye yazılımları konuşurduk şimdi ise kripto-gasp, mobil zararlı yazılımlar ve iş-kritik tedarik zincirlerine yapılan saldırıların tırmanmasını konuşuyoruz. Siber saldırganlar yeni tehditlerin yanı sıra giderek artan bir hız ve ölçekte otomatikleşmiş teknikler kullanmayı sürdürürken bizlerin de BT ve OT (operasyonel teknoloji) ortamlarına yönelik segmentasyon ve entegrasyon gibi kritik güvenlik stratejileri kullanmamız şart haline gelmiştir" deniliyor.

Siber suçluların devam eden çabalarından bir adım önde olmak için, kurumların, dijital dönüşüm çalışmalarının bir parçası olarak güvenlik stratejilerini de dönüştürmeleri gerekiyor. Günümüz tehdit ortamında, eski güvenlik cihazları ve zayıf güvenlik hijyeni risk yükseltmek anlamına geliyor çünkü yeterli görünürlük ve kontrol sağlayamıyorlar. Bunun yerine ağ ortamının tümünü kapsayan ve tüm güvenlik ögelerine entegre edilmiş security fabric (güvenlik dokusu), günümüzde giderek büyüyen tehdit ortamında ve genişleyen saldırı yüzeylerinde hayati bir önem taşıyor. Bu yaklaşım sayesinde yüksek bir hız ve ölçekte tehdit istihbaratı yapılabiliyor ve harekete geçilebiliyor; saptama pencerelerinin sayısı azaltılabiliyor ve bugünün çok vektörlü istismarları karşısında gereken otomatik iyileştirme sağlanabiliyor. Fortinet'in dikkat çektiği konular

Yeni tehditler geliştirmek, siber suçluların hâlâ en büyük odağı. Siber suçlular sadece saldırıları için topladıkları cephaneyi artırmıyor, savunma duvarlarını kırmak için yeni stratejiler de geliştiriyorlar. Tekil zararlı yazılım varyantları yüzde 43 artış gösterirken, aynı dönem içinde zararlı yazılım aileleri diyebileceğimiz grup yazılımların sayısı da yaklaşık olarak yüzde 32 yükseldi. Firma başına günlük tekil zararlı yazılım saptama sayısı ise yüzde 62 arttı. Buna paralel olarak tekil istismarlar da yaklaşık yüzde 10 artarak firma başına istismar saptama sayısı da yüzde 37'ye yükseldi. Siber suçlular tekil zararlı yazılım varyantları ve zararlı yazılım grupları yaratarak yeni tehditler geliştirmeye devam ederken tehdit istihbaratı ve değerlendirme araçlarının ne kadar önemli olduğu da bir kez daha ortaya çıkıyor.

Mobil cihazları hedef alan saldırılar sürüyor. Çoğu Android işletim sistemi kullanan kurumların dörtte birinden çoğu mobil zararlı yazılım saldırısına uğradı. Hatta, kurumların karşılaştığı tüm saldırı vektörlerinden gelen tehditler arasında toplam zararlı yazılım uyarılarının yüzde 14'ünün Android ile ilgili olduğu görülüyor. Bir karşılaştırma yapılacak olursa, tehditlerin yalnızca yüzde 0,000311 kadarı Apple iOS'u hedefliyor. Mobil tehditler, özellikle mobil alışverişin arttığı tatil dönemlerinde ciddi bir tehlike arz ediyor. Bu tehditler, kurumsal ağların istismarına yol açacak bir geçit haline getirilebiliyor. Siber suçlular, mobilin bir ağa sızmak için kullanılabilecek bir hedef olduğunu biliyor ve bu erişilebilirlik özelliğini istismar ediyorlar.

Kripto-gasp diğer saldırılar için geçit görevi görüyor. Kripto-gasp hala yaygın ve kapsamı

da giderek artıyor. Kripto-gasptan etkilenen platformların sayısı yüzde 38'e fırlamış durumda ve tekil imzaların sayısı geçtiğimiz yıla göre iki kat arttı. Buna, ileri düzey saldırganların hedeflediği yeni ve gelişmiş platformlar kadar işe yeni başlamış saldırganların hedeflediği "hizmet-olarak" platformlar da dahil. Nesnelerin interneti botnetleri de kripto-gasp istismarcılarının saldırı stratejilerinde giderek daha çok kullanılıyor. Sadece kullanılmayan CPU döngülerini hedef aldığı için bugüne dek ufak bir tehdit olarak görülse de artık güvenlik liderleri kripto-gaspın yeni saldırılar için bir geçit oluşturabileceğinin farkına vardı. Kripto-gaspın nelerle sonuçlanabileceğine göz ardı eden kurumlar yüksek risk grubuna giriyorlar.

Zararlı ağ trafiği oranı hafta sonları ve tatillerde yükselişe geçiyor. Verilere göre, zararlı yazılım ağ trafiği, kurumsal trafiğin büyük ölçüde yavaşladığı hafta sonları ve tatillerde daha yüksek bir orana ulaşıyor çünkü bu dönemlerde kurumların çoğundaki birçok çalışan tatilde oluyor ve kurumsal trafik miktarı oldukça düşüyor. Bu trafiği samanlığa benzetirsek, azalan trafik samanlığında zararlı yazılım iğnelerini arayıp bulma olasılığı daha yüksek olduğu için pek çok kurum için bu dönemler zararlı yazılımların ortadan kaldırılması için bir fırsat niteliği taşıyor. Siber suçluların giderek daha otomatikleşmiş ve daha gelişmiş teknikler kullandığını göz önüne aldığımızda, görünürlüğün artmasını sağlayan her durum bir avantaj sayılır.

Botnetlerin görülme sıklığı. Botnet endeksi sadece yüzde 2 artarken, firma başına virüs bulaşma günlerinin sayısı yüzde 34 artarak, 7,6 günden 10,2 güne yükseldi. Bu da botnetlerin daha da geliştiğinin, daha zor saptandığının ve daha zor yok edildiğinin bir işareti olabilir. Bu oranlar ayrıca, kurumlar genelinde iyi bir siber hijyen uygulaması yapılamadığını da gösteriyor denebilir. İstikrarlı güvenlik hijyeni, bu saldırıların kapsamını tam olarak ele almak için hayati bir öneme sahip. Botnetler kimi zaman pasif kalabiliyor ve sadece normal kurumsal işlemler başladığında aktifleşebiliyorlar. Bu yüzden kök nedenin ya da "başlangıç noktasının" saptanmış olması gerekiyor.

Şifrelenmiş trafik yeni bir eşiğe ulaştı. Şifrelenmiş trafik, sadece bir yıl öncesine göre yüzde 55 artarak tüm ağ trafiğinin yüzde 72'sine ulaştı. Şifreleme elbette hareket halindeki verilerin korunmasına yardımcı oluyor ancak diğer yandan geleneksel güvenlik çözümleri için de bir zorluk oluşturuyor. Eski tip güvenlik çözümlerinin kritik güvenlik duvarı ve IPS performans kısıtları, kurumların şifrelenmiş verileri incelemelerini sınırlıyor. Bunun sonucunda, giderek artan bu trafik üzerinde zararlı yazılımların analizinin yapılması gitgide zorlaşıyor ve siber suçluların zararlı yazılımları buralara yaymaları ve verileri ihlal etmeleri için ideal bir mekanizma sağlanmış oluyor.

Çalışan kadın mı, ahval ve şerait mi?

Şirin Yelmen Oktar'ın "Çalışan Annenin Yaşam Dengesi" adlı kitabında öyle bir bölüm var ki bunu kullanarak iş dünyası analizi de Türkiye tahlili de yapabilirsiniz. **KEREM ÖZDEMİR**

ÇALIŞAN ANNE OLMADIĞIM İÇİN kitabın geneli hakkında yorum yapacak durumda değilim. Ancak sadece iş hayatındaki kadınların tanıklıklarına başvurularak kadınların iş hayatında neden oldukları gerilime dair ansiklopedi boyutunda bir kitap yazılabileceğini düşünüyorum. Bu yüzden çalışan kadınlar ya da sorunları ile de ilgili değilim. Kadınların bu sorunu çözmesinin kendi sorumlulukları olduğunu ve kadın dayanışması nedeniyle dışarıya bir şey yansıtmayarak kendi var oluş süreçlerine ihanet ettiklerini düşünmemden öte bir görüşüm de yok.

Bunu söyledikten sonra Oktar'ın kitabında beni etkileyen bölümün kitabın başındaki tanıklıklar olduğunu söylemem şaşırtıcı olmayacaktır. Hülya adlı karakter, "Annem bizimle birlikte çıkardı dışarıya, nereye gidiyorsun, diye sormazdık. Sürekli gittiği komşuları, arkadaşları vardı. Hep çok yoğundu ve oradan oraya gezerdi" diye başladığı hikayesini, "Annem inanılmaz girişken, samimi, herkesle konuşan, arkadaş canlısı bir kadındı. Gün içerisinde sürekli oradan oraya koşuşturmasını ailece anlayamamıştık. Tek gördüğümüz onun sürekli bir yerlere yetişme çabasıydı. O yeni insanlar tanıdıkça sosyalleşiyordu. Sosyalleşmek tek başına hayatını kaplıyordu, oysa o, hayatını yaşarken sosyal olmak istiyordu. Bunu da lisede bir ödev yaparken dillendirmişti. Sosyal olmak çok önemlidir ama tek başına yetersizdir. Yetersizliğini sosyalleşmeyle kapatmaya çalışıyordu. Herkese kucak açıp, kendine kucak açmaması onu üzüyordu" sözleriyle bitiriyor.

Bu hüzünlü bir kapanış ama ortada çözülmemiş bir sorunun da bulunduğunu bir doktor hassasiyeti ile görmemiz gerekiyor. Bunun mahalle bazındaki bir örneğini, daha önce yaşadığım bir mahalledeki ablamız üzerinden verebilirim. Hülya karakterinin anlattığı şekliyle annesi de bir süre sonra mahallenin ablasına dönüşmüştür. Bizim ablamız mahalledeki insanları ve olayları o kadar iyi bilirdi ki, bir şeye ihtiyaç olduğunda ona sorulurdu. Doğru yanıtı almak garantiydi ama o arada o kadar daha fazlasını anlatırdı ki, işiniz yoksa bu ilişki tam olarak sıkıntıya dönüşürdü. Çünkü başka işi olmadığı için kendisini her şeyin doğrusunu aktarmakla yükümlü hissediyordu. İşi buydu.

İş hayatındaki ve Türkiye'nin yeni doğasındaki benzer karakterlere baktığınızda, her şeyi bilmek ve her şeye hakim olmak talebi ile tanımlandıklarını görüyoruz. Bunun diğer boyutunu da önemli konularda ahkam kesen karakter olarak öne çıkma isteği oluşturur. Bunun sahte liderliğe kadar yolu vardır; sonunda bir fetva makamına dönüşürsünüz. Fetva makamı olmakla icra makamı olmak arasında çok büyük bir uçurum vardır.

Dijital ekonomi gelişirken herkesin kendini gerçekleştirme olanağının çok daha güçlenmesi, buradaki sorunu daha da yakıcı hale getirmektedir. Hülya'nın bahsettiği kendine odaklanamama hüznü, kendini gerçekleştirenleri kontrol edememe ile birleştiğinde bu tür karakterler için daha yıkıcı olabilir. Düşünsenize; sürekli anlamadığınız konularda yorum yapmak zorunda kalıyorsunuz ve sosyalleştikçe anlamadığınız daha çok konuda laf etmeniz gerekiyor.

Ancak durum o kadar umutsuz değil. Sayfayı çevirince, Hülya'nın sözlerinin bitmediğini görüyorsunuz. Son paragraf, "Ben de yıllar sonra anlayabildim niçin çalışmak istediğimi: Annem gibi olmamak, tek başına sosyal olmamak, işin yanında sosyal olmak için çalışmak istiyordum" şeklinde. Bence bu sağlıklı bir çıkış ve buna ulaşmak için yaptığınız bir işin olması gerekiyor.

Yelmen Oktar'ın kitabın "Başlarken" bölümündeki "Çalışmayan bir annenin, 'niçin çalışmamız gerektiği'ni anlatan yaşanmışlıkları ile büyüdüm" sözleri eski cumhuriyetimizin kapalı ekonomiye dayanmasından kaynaklanan sorununu ortaya koyarken Hülya'nın anlattıkları yeni cumhuriyetimizi tanımlıyor. Hülya'nın yolundan gidenlere dijitalleşme çok daha geniş sosyalleşme imkanları sağlayabilir.

500 ABD

NORDSTROM'UN

SIRA
183

ŞİRKET PROFİLİ
NORDSTROM

GELİR
15,5 MİLYAR $

KÂR
437 MİLYON $

ÇALIŞAN SAYISI
76.000

PAYDAŞLARA TOPLAM GETİRİ (2007-2017 YILLIK ORAN)
%5,8

MAĞAZA OLMAYAN MAĞAZA
Müşterilerin internetten verdikleri siparişleri teslim alabildikleri ve stilistlerle buluşabildikleri, ancak hiç ürün satılmayan Batı Hollywood'daki deneysel Nordstrom şubesi olan Local'ın içi.

LABORATUVARINDA

Teknolojiyi kucaklama ve bu konuda denemeler yapmada Nordstrom kadar agresif başka bir büyük mağaza zinciri yok. Ama bütün bu çabalar vefasız müşterileri geri döndürecek mi?

PHIL WAHBA

NORDSTROM ÇALIŞANLARI o gün için on yıllardır bekliyorlardı; sonunda son birkaç dakikanın tadını çıkarıyorlardı. Onlarca çalışan nemli bir nisan sabahında Manhattan West 57. Cadde'deki yeni lüks mağazanın girişinde uzun bir selamlaşma sırası oluşturdular. 117 yaşındaki Seattle merkezli şirket Amerikan perakendesinin en saygıdeğer markalarından biri, ancak Central Park'ın bir sokak ilerisindeki bu erkek mağazası ABD'nin moda başkentindeki ilk bütün kategorileri içeren mağazası olacaktı.

Çalışanların büyük bir sevgiyle Bay Bruce diye çağırdıkları 80 küsur yaşındaki emekli başkan Bruce Nordstrom'un da gelmesiyle parti havası daha da arttı. Nordstrom'un başındayken Bay Bruce şirketin ABD genelinde büyümesini sağlamıştı; şimdiyse karşılama sırası boyunca yürürken çalışanlar coşkuyla alkışlıyorlar onu. Sırada duranların arasında şu anda Nordstrom'un eşbaşkanlığını yürüten üç oğlu olan Blake, Erik ve Pete ile şirketi yönetecek dördüncü nesil bulunuyordu.

Saat 10'daki açılış saati yaklaştıkça, mağaza müdürü çalışanları heyecanlandıracak son bir konuşma yapmak için herkesi susturdu. "Eğlenmenize bakın ve sadece tam önünüzde olan müşteri ile ilgilenin," dedi. Satış ekibi bir daire oluşturdu, ellerini yumruk yaptı ve Nordstrom'un mantrasını bağırdı: "Dünya standartlarındaki günümüze hazırlanalım!". Kapılar açıldı ve böylece Nordstrom'un da sonunda Saks Fifth Avenue, Bloomingdale's ve Bergdorf Goodman gibi mağazalarla yarıştığı New York'un premium perakende yarışında bir atı oldu.

Yaklaşık 4400 metre karelik mağaza ayrıca Nordstrom'un e-ticaretin hakim olduğu bir dönemde premium ve müşteri ile bire bir temas kuran perakendeyi daha rekabetçi kılacak yöntemleri denediği birkaç sofistike alışveriş teknolojisi laboratuvarından biri. Lokasyonun labirent benzeri düzeni üç kata yayılıyor ve incelikli ancak önemli teknolojik hizmetleri de barındırıyor. Bunların bazıları süper pratik; örneğin, internetten alışverişi de kapsayan iade ürünleri self-servis kutularına atıp ücret neredeyse hemen geri alınabiliyor. Başkaları ise çok şaşırtıcı: Takım elbise bölümünde müşteriler ısmarlama ceketlerin üzerlerinde nasıl görüneceğini kendi boylarındaki avatarlarının ekrana yansıtılması ile görebiliyorlar. Başka özellikler de sizi şımartıyor: Eğer satın almadan önce denemek için bir ürünü internette "rezerve" ettiyseniz üzerinde adınızın yazılı olduğu bir deneme kabini sizi bekliyor.

Manhattan mağazası Nordstrom'un fiziksel mağazalara ne kadar inandığını ve bu konudaki vizyonun işe yaraması için teknolojinin ne kadar önemli olduğunu gösteriyor. Hiçbir büyük mağaza teknolojiyi kullanmada bu kadar başarılı olmamıştı: Nordstrom'un bütün kategorileri içeren kısmının satışlarının %30'u internetteki satışlardan geliyor. Bu başarı da Nordstrom'a perakendenin etrafını saran dramanın çoğundan kaçınmasını sağlıyor. Şirketin 2017 gelirleri 2007'deki 9,1 milyar dolardan 15,5 milyar dolara çıktı; hem de en yakın rakiplerin satışlarının sabit olduğu ya da düştüğü bir dönemde. Ayrıca büyüme Nordstrom'un geçen yüzyılın klasik iş kitaplarından olan Nordstrom Way (Nordstrom Tarzı) kitabına ilham olmuş efsanevi, özenli müşteri hizmetleri yaklaşımına da zarar vermedi.

Yine de ufukta göz ardı edilemeyecek bazı kara bulutlar da var. Nordstrom daha çok alışveriş merkezi tarzı bir perakendeci ve alışveriş merkezlerindeki düşüşe geçen trafik zarar vermeye başladı: Bütün kategorileri içeren mağazalarındaki satışlar beş yıldır düşüşte. Şirket daha hesaplı olan Nordstrom Rack zincirindeki büyümeye gittikçe daha fazla bel bağlar oldu; bazı uzmanlarsa daha indirimli olan bu markanın ana markanın prestijini tehdit edebileceğinden korkuyor. Her ne kadar değer kattığı ispatlansa da, teknoloji ve yeni mağazalara yapılan yatırımlar kârı azalttı ve Wall Street'i de korkuttu: Hisse fiyatları 2015'in başındaki bütün zamanların en yüksek değerine oranla % 40 düştü.

Nordstrom'un yanıtı: sadece New York'ta değil, internette ve bütün ülkede yeni inisiyatifleri denemek için çabalar ikiye katlandı. Eşbaşkan Erik Nordstrom Fortune'a, "Bazen değişmek için uzun zamandır başarılı olan şeyleri değiştirmeniz gerekir," açıklamasını yaptı. Vazgeçmek özellikle zor, çünkü büyük değişim keskin bakışlı (ve dikkat süreleri kısa olan) paydaşların gözleri önünde gerçekleşiyor. Dijital danışmanlık L2'de stratejist olan Tom Gehani, "Şu anda büyümek için gerekli şeyler hiç de kârlı değil," yorumunu yapıyor. Diğer perakendeciler kendilerini bütünüyle değiştirmek için kamuya açıktan özele geçti ve eşbaşkanlar da dahil olmak üzere Nordstrom ailesinin fertleri de aynı şeyi yapmaya çalıştılar. Ancak sahip olmadıkları %68'lik Nordstrom hisselerini satın alma teklifleri mart ayında kurul tarafından çok düşük olduğu gerekçesiyle reddedildi. (Kurulda yer alan üç kardeş bu konudaki toplantılara katılmamayı tercih ettiler.)

Yine de Nordstrom'un dijital deneyleri yöneticilerinin umdukları gibi çıkarsa paydaşların da çok istedikleri kârları göreceklerdir.

ÖNCEKİ KARŞILIKLI SAYFA: NORDSTROM'A TEŞEKKÜRLER

KEN WORZEL DİJİTAL DÖNÜŞÜM YÖNETİCİSİ

"EĞER [MÜŞTERİ HİZMETLERİNİ] KOTARAMAZSAK HİÇBİR TEKNOLOJİ YA DA SÜSLÜ ÖZELLİK YETERLİ OLMAYACAK."

Zincirin teknoloji atılımları müşterilerle olan kapalı ve kârlı ilişki merkezli iş modelini güncellemeyi amaçlıyor. Daha önceki dönemlerde böylesi yakın bağlar eve teslimat ya da müşteriye yeni bir elbise geldiğini haber vermek için aramak anlamına gelirdi. Oysa günümüzdeki anlamı, satışçıları müşterilerle mesajlaşma uygulamaları ile bir araya getirmek ya da internetten verdiği siparişini denemesi için sadık müşterinin mağazaya doğru yolda olduğunu anlamak için Nordstrom'un "geofencing" kullanması olur.

Yöneticilere göre hizmet ve teknoloji uyum içinde olursa, e-ticaret mağazalara olan trafiği artırıyor ve bu sayede de daha yüksek kârlı satışlar yapılmasını sağlayan bir döngü ortaya çıkıyor. Bu 21. yüzyılda perakendenin hayatta kalması için gerekli reçete, ancak sadece hizmet ahlakı güçlü kalırsa işe yarıyor. Nordstrom'un Dijital Dönüşüm Yöneticisi Ken Worzel, "Eğer bu konuyu kotaramazsak hiçbir teknoloji ya da süslü özellik yeterli olmayacak," diyor.

HAUTE AVATAR Nordstrom'un New York'taki erkek giyim mağazasında yer alan "The Custom Suit Visualizer" (Kişiye Özel Takım Elbise Grafiği) müşterilerin farklı kesimlerin ve kumaşların kendi bedenlerinin dijital projeksiyonu üzerinde nasıl durduğunu görmelerini sağlıyor.

NORDSTROM 1901 YILINDA İsveçli bir göçmen olan John W. Nordstrom (Şirketin borsa sembolü de onun onuruna JWN) ve iş ortağı tarafından Klondike'ta altını bulup kazandıklarıyla Seattle'da bir ayakkabı mağazası açmasından sonra kuruldu. Şirket kaliteli ürünleri ve iyi müşteri hizmetleriyle

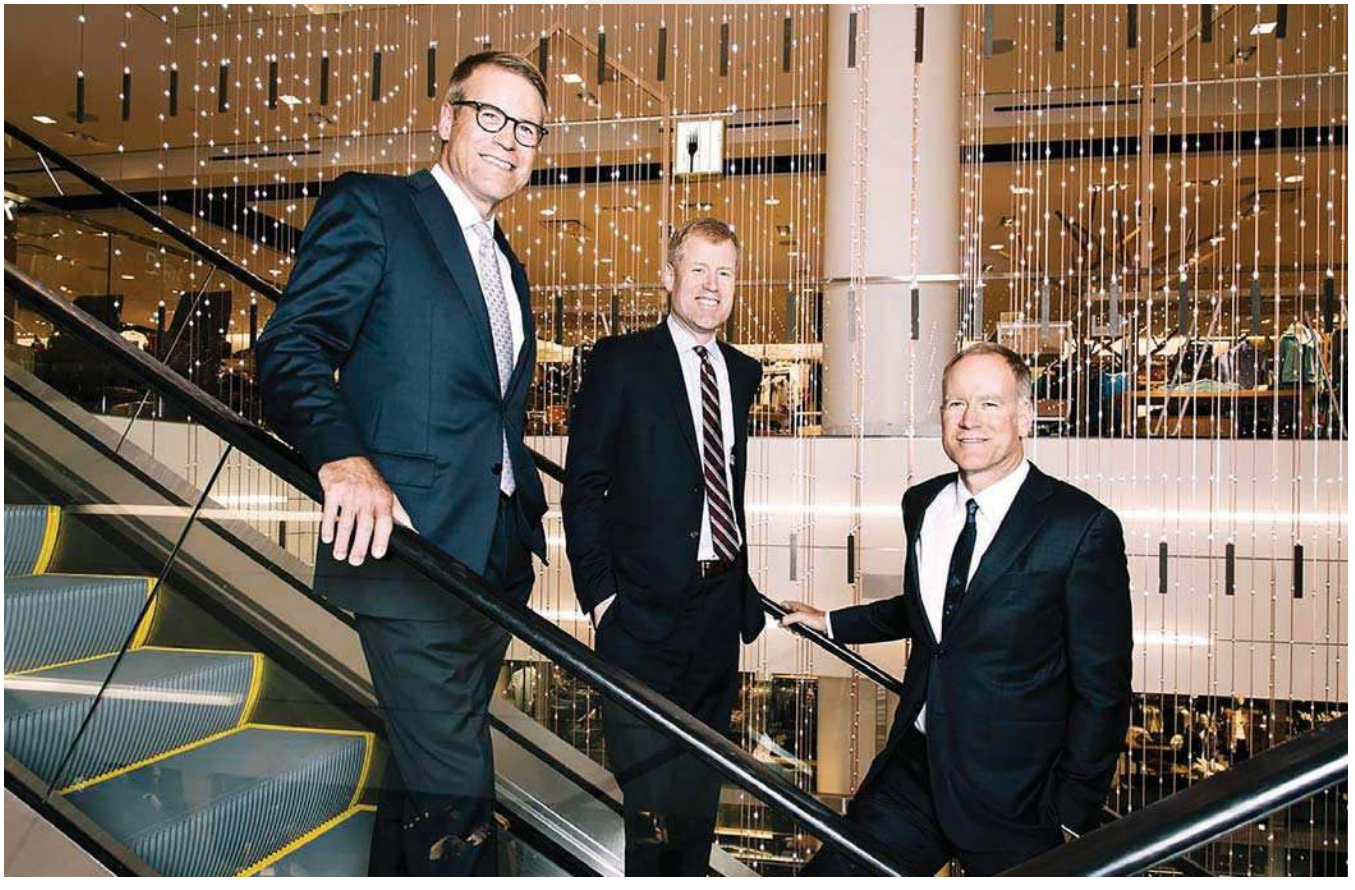
▲ FOTOĞRAF **ADAM FRIEDBERG**

ün kazandı. İkinci Dünya Savaşı sırasında deri karneye bağlandı, ancak Nordstrom satıcıları ön ödeme yapıp daha iyi ürünleri elde ettiler.

1960'larda Nordstrom ayakkabıdan modaya geçti ve 1980'lerin sonunda Kuzeybatı Pasifik ve Kaliforniya'dan Doğu Yakası'na kadar genişledi. Yönetim sabırlı ve planlı şekilde, sadece yerel ekonomi desteğinin yeterli olduğunu düşündüğünde yeni mağaza açtı. Böylesi bir tedbir, Nordstrom'un borç üstüne borç eklemeden bütün kategorileri içeren büyük mağaza 122 ve 239 Racks markası satan mağazayla mevcut büyüklüğüne ulaşabilme sebeplerinden biri. Dahası Nordstrom bütün mağazalarının da kâr ettiğini söylüyor.

Nordstrom zamanla orta üst sınıfa hitap eden yüksek kaliteli ve üst segmentte bir moda markası olarak güven kazandı ve mağaza atmosferi de hâlâ bazı mağaza lobilerinde devam eden canlı piyano dinletisi ile özdeşleşti. Sadık müşteriler özenli hizmet ve geniş bir iade politikasının tadını çıkarıyorlar. Uzun süredir şirketin paydaşlarından olan Smead Capital Management'tan Bill Smead, "Nordstrom'un ana özelliği ortalamanın üstünde bir gelire sahip olan kişilere Bergdorf'un en üst segmentteki müşterilere davrandığı gibi davranması," diyor. Bu yaklaşım kurumsal alçakgönüllülük kültürü ile destekleniyor. Çalışanların ve müşterilerin deneyim hakkında sürekli bilgi sahibi olmak için onlarca yıldır yeni yöneticiler mağazalarda çalışarak işe başlıyorlar (Bu taktik sonradan aralarında Seattle'dan bir başka perakendeci Starbucks'ın da olduğu diğer şirketler tarafından da kullanıldı). Bugün bile yöneticiler telefonlarını kendileri açıyorlar.

Şirket hâlâ bir aile şirketi ve Nordstrom kardeşlerin alışılmışın dışında düzeni ile yönetiliyor. Şöhreti sevmeyen üçlü 2000 yılında şirketin başına geçti ve 2015'te de eşbaşkan unvanını aldılar. CEO yok. Hepsinin kendi yetki alanı var: Erik e-ticarete, Blake Nordstrom Rack markası ve teknolojiye ve Pete ise pazarlama, satış ve marka ortaklıklarına odaklanıyor. Seattle'daki genel merkez hem kökenlerinin hem de varlıklarına en büyük tehdidin sürekli akıllarında kalmasına yardımcı oluyor.



AİLE EVİ
Soldan sağa: Eşbaşkanlar Blake, Erik ve Pete Nordstrom Seattle'daki ana mağazada.

Ofislerinden birkaç sokak ötede Amazon'un yeni gökdelenlerini diken vinçleri görebiliyorlar.

ANCAK NORDSTROM'UN geleneği teknolojiden korkmayı değil, teknolojiyi kullanmayı salık veriyor. 1990'ların ortasında internet satışı ve eve teslimat denemeleri yapıyordu. 2002'de ürün stoku konusunda daha iyi kararlar alabilmek için satışları dakikası dakikasına izleyen sistemleri kuran ilk perakendecilerdendi. Teknoloji düşkünlüğü Rack markasında da var; satış ekiplerine mobil telefon vererek mağaza içinde satış için telefonu kullanan ilk perakendecilerdendi.

Son yıllarda Nordstrom dijital perakendeyi daha iyi anlamak için e-ticaret şirketlerinden hisse satın aldı, Bonobos, Shoe of Prey ve HauteLook (bir de yatırımının yarısından fazlasını kaybettiği stilistlik hizmeti veren Trunk Club var) gibi markaları satın alıyor ya da bu markalara yatırım yapıyor. Şirketi Nordstrom'un en büyük mağazalarından birine ev sahipliği yapan Los Angeles'taki Grow'un sahibi olan Rick Caruso, "Nordstrom inovasyonu olmayan bir sektörde inovatif olduğunu kanıtladı," yorumunu yapıyor.

Bu inovasyonların çoğu mağazalara odaklanıyor. Seattle'ın havaalanının yakınındaki ortalama bir alışveriş merkezinde Nordstrom "Konsept Deneyim Mağazası" dediği bir şubesi yer alıyor; burası gerçek müşterilerle yeni girişimleri denediği bir canlı laboratuvar. Müşterilere ürünü internette rezerve edip mağazada denemesini sağlayan şimdinin popüler özelliğine burada son halini verdi. Lokasyon ayrıca yolda teslimat hizmeti de veriyor. (Nordstrom bunu trafiği bol Manhattan'da da sağlayabilir. Yolunuz açık olsun Nordstrom'cular.)

Fortune mağazayı mayısta ziyaret ettiğinde müşteriler Nordstrom'un uygulamasındaki yeni bir özelliği deniyorlardı. Scan and Shop (Tara ve Satın Al) müşterilere örneğin beğendikleri bir ayakkabı mağazada yoksa QR kodu tarayıcısını kullanıp ürünü Nordstrom.com'da bulmalarına yardımcı oluyor. Özellik uygulamanın Style Board özelliğini tamamlıyor: müşterinin kişisel stilisti satın alınan bir ürüne uyacağını düşündüğü diğer ürün önerilerini göndermesini sağlıyor. Bir nevi sevdiğiniz bir satış elemanının size yeni gelen ürünler için telefon açmasının güncellenmiş versiyonu. Uzun süre Nordstrom'da yöneticilik yapmış, şu anda ise danışmanlık şirketi Kotter International'da çalışan Kathy Gersch "Sadece parlak şeyler peşinde değiller," diyor ve ekliyor: "Miraslarına yakın olan şeyleri de benimsiyorlar."

Nordstrom'a yol gösteren idealine göre sadakat oluşturan inovasyonların özellikle de e-ticaret müşterilerini daha fazla şey satın alabilecekleri mağazalara çekerse masraflarını çıkaracaktır. PwC tüketici pazarı lideri Steve Barr, "Müşterileri mağazalara nasıl çekecekler? Şu anki savaşları bu," diyor.

Alışveriş merkezlerini sevmeyen müşteriler geçen sonbaharda Batı Hollywood'da açılan Nordstrom Local test mağazası gibi bir yere gidebilirler. Yaklaşık 279 metre karelik bir alandaki mağazada (bir market büyüklüğünde) neredeyse hiç ürün yok. Müşteriler internetten alımlarını buradan teslim alabiliyorlar ve yakınlardaki dokuz mağazadan getirilen ürünleri deniyorlar. Bir stilistle görüşebiliyor, tadilat yaptırabiliyorlar (Nordstrom bin 300 terziyle çalışıyor ve bu alanda ABD'nin en büyük işvereni; tadilat daha fazla mağaza ziyareti anlamına geliyor). Ya da sadece bir şeyler bile içebilirler.

Local mağazası yeni alışveriş alışkanlıklarından farklı: "Markayı alışveriş merkezine gitmeyenlere tanıtmanın bir yolu," diyor Nordstrom'un müşteri deneyiminden sorumlu başkan yardımcısı Shea Jensen. Doğrudan gelir getirmeyen fiziksel lokasyonlar yapmak riskli. Ancak sektör uzmanları fikri sevdiler ve Nordstrom'un bunları artırmasını umuyorlar. Forrester Research'ten Sucharita Kodali, "Perakendeye dair bütün bilinenleri alt üst ediyorlar," yorumunu yapıyor.

Nordstrom'un böylesi deneyler yapmasının bir sebebi mevcut müşterilerinin sadakati. Araştırma şirketi Prosper Insights & Analytics'ten alınan verilere göre Nordstrom müşterilerinin % 65'i mağazayı tavsiye ediyor. Bu oran Macy's için %41. Bir başka şirket, Coresight Research de Nordstrom müşterilerinin ortalama 43 yaşında olduklarını ve gelirlerinin 101,000 dolar olduğunu beliriyor. Benzer mağazalara oranla daha genç ve daha varlıklı.

Sadık müşteriler bile farklı şeyler deniyorlar. Prosper'a göre, Nordstrom'un sadık müşterilerinin %60'ı Amazon Prime üyesi ve bu da şirketi değiş ya da öl noktasında tutuyor. Değişim büyük markaları çekmek için veriden yararlanmak anlamına geliyor. Nordstrom'un sadakat programı (ki gelirlerinin %51'ine denk geliyor) 33 milyon müşterisinin büyük bir kısmının alışveriş alışkanlıkları hakkında

TEPEDEKİ ÜÇLÜ

Nordstrom'un eşbaşkanları

BLAKE NORDSTROM [YAŞ 57]
Blake 2000 ile 2015 yılları arasında başkan olarak görev yaptı. Sonrasında kardeşleri ona eşbaşkan olarak katıldı. Günümüzde Rack mağazalarına ve teknolojiye odaklanıyor.

PETE NORDSTROM [YAŞ 56]
Sorumlulukları arasında satış ve pazarlama ve marka ortaklıkları bulunuyor. Ortaklık alanında "önce dijitalde" olan markaları, ürünlerinin Nordstrom'da satılmasına ikna etmeye yardımcı oldu.

ERIK NORDSTROM [YAŞ 54]
Erik zincirin agresif bir yatırımcı ve yenilikçi olduğu e-ticarete odaklanıyor. Bir ana amacı var: Daha fazla internetten alışveriş yapan kişiyi mağazaya çekmek.

bilgi toplamasına olanak veriyor ve bu da şirkete hangi ürünün iyi satacağı üzerine yoğunlaşmasına yardımcı olabilir. Blake Nordstrom, "Bazı rakipler geri çekiliyor, bazılarındaysa bu teknoloji yok; bu yüzden bence eğer bu işi doğru yaparsak avantaj bizde," diyor. Zincirin müşteri dostu ünü ile de birleşince veriler sayesinde giysi üreticisi Everlane ve spor ayakkabı markası Greats gibi önce dijitalde başlayan ve büyük mağazanın sağlayacağı bilinirlikten yararlanmak isteyen markalarla ortaklık yaptılar.

En az bu kadar önemli bir konu ise Nordstrom'a teknoloji ve müşteri yakınlığı formülünün markayı daha da üst segmente taşıması. Yönetim "lüks" sözcüğünden kaçınıyor, ancak Pete Nordstrom "tasarımcı" tarafının şirketin işinde en hızlı büyüyen bölüm olduğunu söylüyor. Bu kategori bulunduğu mağazalardaki satışların % 20'sini oluşturuyor ve Nordstrom ABD'de Chanel'in en büyük satışçısı.

Şirkete beş yıl önce katılan Olivia Kim şirketi bu alanda yükselişe geçmesine yardım etti. Yaratıcı projeler Başkan Yardımcısı olarak Kim, alışılmışın dışında ve ilgi gören markaların ürünlerinin aylık enstalasyonlar olarak sunan "pop-in" projelerinden sorumlu. Örneğin New York erkek mağazasında uçuk tasarımcı Comme des Garçons ürünlerinin pop-in'i bulunuyor; önceki enstalasyonlarda Silikon Vadisi'nin elitlerinin ve Gwyneth Paltrow'un yaşam tarzı markası Goop'un bayıldığı çevreyle dost AllBirds ürünleri vardı. Ana fikir Nordstrom'un daha önceden, Kim'in deyişiyle, "bej" olan imajını değiştirmesine yardımcı olacak özel ve alışılmışın dışında parçaları sergilemek. Kim müşteriler için özel bir gün için Valentino alırken ya da sıradan bir Vans satın alırken de, "Farklı şeyleri istiyorlar. Eğitilmek istiyorlar," diyor.

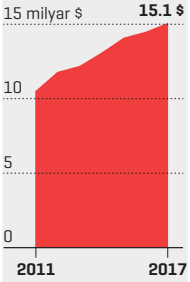
NORDSTROM'UN SEATTLE'DAKİ yönetim kurulu odasında dijital bir saat yaklaşan dönüm noktasına doğru geri sayıma devam ediyor: New York'ta erkek mağazasının karşı sokağında, Nordstorm'un Seattle'daki ana mağazasından sonra en büyük mağazası olacak yaklaşık 30,000 metre karelik mega kadın mağazasının açılışı 2019 sonbaharında. Mağaza Nordstorm'un şu ana kadar geliştirdiği bütün teknolojik ve mağaza içi inovasyonları bir araya getirecek. Ancak o ana kadar geçecek bir yıldan bir uzun süre içinde bu deneyin bugünün çılgın ve fırtınalı perakende iklimine nasıl uyum sağlayacağını test edecek. Eğer bütün alışverişinizi internet üzerinden yapıyorsanız, bir tasarımcı pop-in'ini ziyaret edemez ya da bir stilistle giysileri denerken içkinizi yudumlayamazsınız. İşte bu nedenle sağlıklı bir Nordstorm sağlıklı büyük mağazalara ihtiyaç duyuyor. Şirket altı adet bütün kategorileri içeren ve üç tane de Rack mağazasının bulunduğu Kanada'nın 1 milyar dolarlık bir pazar olabileceğini düşünüyor. Analistler de tek başına New York mega mağazasının yıllık satışlara 500 milyon dolar getirebileceğini söylüyorlar. Rack işi ABD satışları içindeki payı 2011'deki % 20'den, % 34'e yükseldi. Ancak Nordstrom Rack'in normal fiyatlı mağazalara zarar vermeden daha da büyüyebileceğine inanıyor. Yöneticilere göre, Rack müşterilerinin üçte biri sonuçta Nordstorm'dan da alışveriş yapıyor. Son yıllarda şirketin sermaye harcaması büyük çoğunlukla teknolojiye kaydı. Ancak yakın gelecekte dijital projelerin çoğu hafiflediğinde Nordstrom teknoloji ve mağaza yenilemeye aşağı yukarı aynı miktarda harcamayı planlıyor.

Alışveriş merkezlerindeki azalan trafikten kendini korumak için Nordstrom alışveriş merkezlerindeki mağazalarına müşteriler park yerinden doğruca girebilsin diye daha fazla giriş koyuyor. Ayrıca bazı mağazaları alışveriş merkezlerinin uzağına konumlandırıyor. Dahası, örneğin Kansas Overland Park'taki bir mağazayı kapatıp daha ışıltılı Country Club Plaza'ya taşımayı planlıyor. Genel olarak Nordstorm sermaye harcaması konusunda daha az agresif olmayı, 2015'teki rekor %7'lik orandan düşürüp tarihi ortalaması olan satışların %4'ü civarında tutmayı planlıyor. Şirketin laboratuvar önderliğindeki cesaretine hayran olanlar, bu durumu Wall Street için yapılmış bir ödün olarak görüyor. Kamuya açıktan özele geçmenin ise Nordstorm'u oyunun zirvesinde tutan bu deneyine daha fazla odaklanmasını sağlayacağını belirtiyorlar. Pek çok gözlemci kurucu ailenin özele dönmeyi tekrar denemesini bekliyor; ancak kardeşler konu hakkında konuşmayı reddediyorlar. Oysa aile ve ortakları en son regülasyon raporunda bu olasılığı açık bıraktılar. Kendisiyle aynı adı taşıyan şirketin şu anda istediği kadar yenilikçi olup olmadığı sorulduğunda, Blake Nordstrom gülümsüyor ve soruyu geçiştiriyor: "Biz kamuya açık bir şirket olarak da inovatif olabileceğimizi düşünüyoruz." Şimdilik bu kadarıyla yetinmek gerekecek gibi.

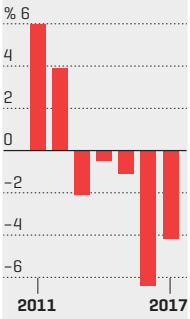
BİR NOKTAYA KADAR ÜST SEGMENT

Nordstrom son dönemdeki büyümesinin büyük kısmını indirimli Rack mağazalarına borçlu.

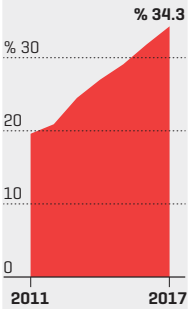
NORDSTROM TOPLAM SATIŞLAR*



BÜTÜN KATEGORİ İÇEREN MAĞAZA İÇİ SATIŞLARI



"RACK" ABD SATIŞLARININ PAYI



KAYNAK: NORDSTROM RAPORLARI

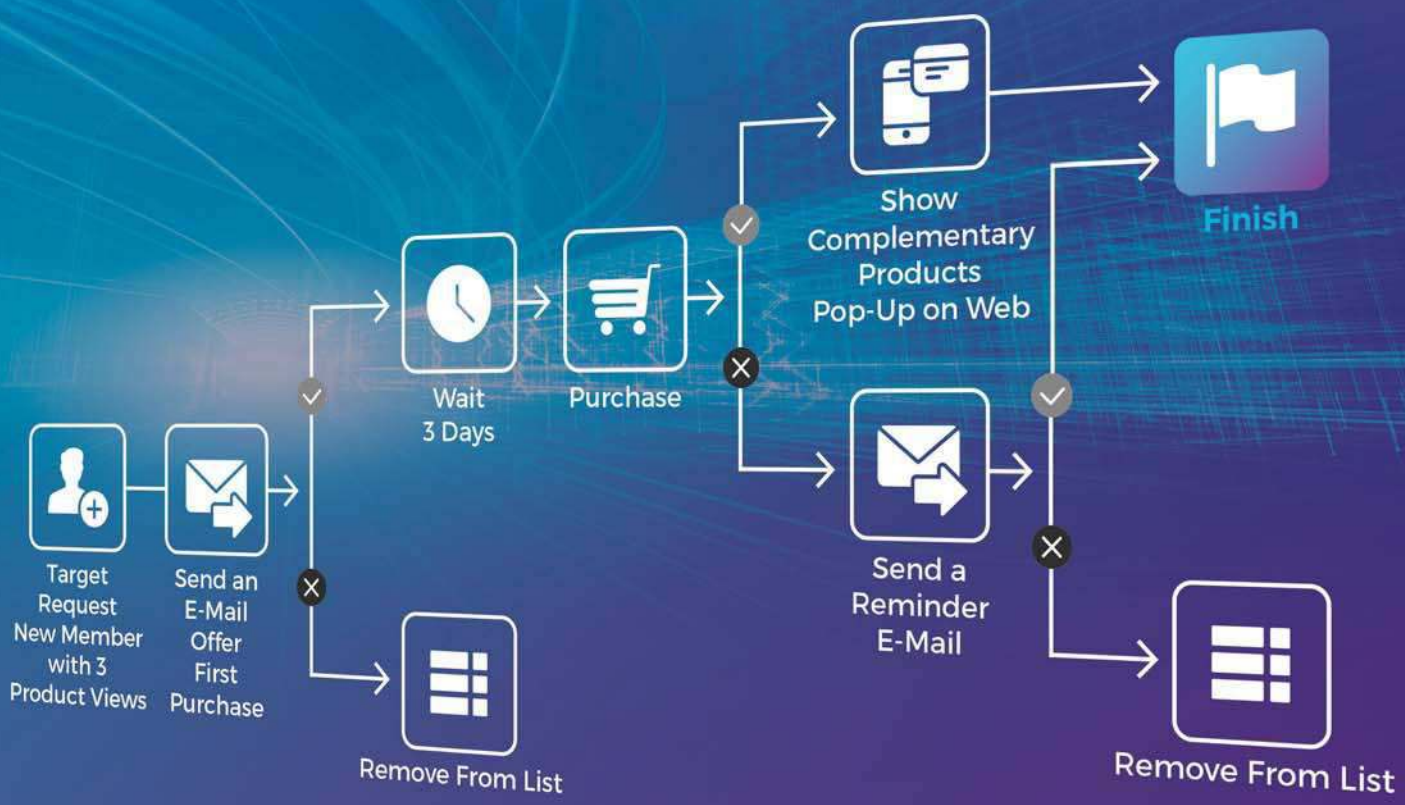
* KREDİ KARTI GELİRLERİ HARİÇ

GRAFİK: NICOLAS RAPP

related
DIGITAL

MEET OUR **CUSTOMER JOURNEY MANAGER**

Drag and drop marketing automation with omnichannel campaign capabilities.



relateddigital.com | sales@relateddigital.com | +90 (212) 343 0739

euromessage visilabs semanticum

GELECEĞİN DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜ

Schneider Electric'in Innovation Summit etkinliğinde Fortune Türkiye ile eş zamanlı düzenlediği CEO yuvarlak masa toplantısına iş ve ekonomi dünyasının önemli isimleri katıldı. Üst düzey yöneticiler, dijital dönüşüm ve inovasyon üzerine konuştu. Türkiye'nin dijital dönüşüm stratejisindeki başarılı çalışmaları en önemli gündem maddesiydi.

CÜNEYT TOROS / ŞULE LALELİ

FORTUNE TÜRKİYE ROUNDTABLE

YENİLİKÇİLİK İNOVASYON DİJİTALLEŞME konularının ele alındığı Schneider Electric'in yuvarlak masa toplantısı, değişen iş süreçlerine yeni bakış ve çözümler sundu. İş ve yönetim dünyasının kendi alanlarında başarılara imza atmış önemli isimlerinin dijitalleşme dönüşüme yönelik gelecek öngörüleri önemli açılardan ele alındı. CEO perspektifinde dijitali ve dönüşümü nasıl gördükleriyle ilgili olarak yapılan araştırmalara göre, Türkiye ve iş dünyası inovasyonun ve dijital dönüşümün nasıl olduğunu iyi kavramış durumda. Buradan hareketle dijitalleşme ve inovasyon konusunda bir araya gelen toplantıda ilk açılış konuşmasını Schneider Electric Dünya Başkan Yardımcısı Luc Remont yaptı. Remont, dijital dönüşümün ve şirketlerin bugün geldiği durumu başarılı bulduğunu söyledi ve "Bu önemli toplantıyı İstanbul'da yaptığımız için çok mutluyuz. Bizim misyonumuz teknolojiyi ekonomiye kaynaştırmak ve güç katmasını sağlamak. Biz Türkiye'de onca yıldır faaliyet gösteriyoruz. Türkiye'ye iyi yatırım yaptık. Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik çalışıyoruz. Türkiye pazarı büyük potansiyele sahip" dedi. Remont'un gündeme dair paylaştığı önemli mesajlar...

Schneider Electric Innovation Summit etkinliği öncesi biraraya gelen iş ve yönetim dünyasının önemli isimleri dijitalleşmeyi konuştu.

▲ FOTOĞRAFLAR ÇAĞRI KILIÇCI

SCHNEIDER ELECTRIC DÜNYA BAŞKAN YARDIMCISI **LUC REMONT**

"CIO ve CDO'lar teknoloji dönüşümünün idarecileri"

"Üniversiteye giderken tezlerimden biri yapay zekaydı. Yaptığımız işler nedeniyle elimizdeki sınırlı imkanlarla maliyetlerin yüksek olduğu ortamlarda çalıştık. Çok fazla harcamadan çok önemli veriler elde etmeye gayret ettik. Bugün geldiğimiz noktada ana derdimiz ağlarla değil, verimlilik ve güvenlik diyebilirim. Endişelerimizin odağında mevcut kaynaklar ve bu kaynaklara ulaşmak var. Dijital teknolojide özellikle güvenlik meselesini artırmak ve bu konuya yeteri kadar önem vermek gerek. Bir diğer konu elektrikte kesintilerin azaltılması. Tesislerimizde bunu görebiliyoruz. Yüzde 80 kesintileri azalttık diyebilen ve bunu başarabilen fabrikalarımız var. Günümüzde ne olursa olsun artık iş modellerimizin değişmesi gerek. Değişim ve dönüşüm kaçınılmaz. İçlerinde 'zeka' olan ürünlerimiz var. Yüzde 50'den fazla Ar-Ge faaliyetlerimizle öne çıkıyoruz. Londra'daki şirketimiz 6 milyon dolar pazar payına sahip ve 4 binin üzerinde bir kitle yazılım üzerine çalışıyor. Yeni bir dijital modeli birkaç saniye içinde test edip veri elde edebiliyoruz. Dijital teknoloji deyince devreye CIO'lar devreye girerken, şimdi IT sistemleri için dijital idareciler var ki biz onlara CDO'lar diyoruz. CDO'nun görevi uygulamayı bizzat yürütmek değil. Yani bir dijitalleşme fırsatı oluşturup, yol haritasını belirlemek. CDO, yenilikçi teknolojilerin şirket yararına nasıl kullanılacağını araştırmak için tüm iş süreçlerine dahil olur ve üst yönetimin desteğini alarak birimler ile iyi iletişim kurar. CDO yalnızca şirketin teknolojik altyapısını değil, aynı zamanda iş kültürünü de dijital çağa uygun hale getiren kişi. Onlar bütün dijital yapı içinde önemli görevlere sahip kişiler. Bunların dışında Schneider Electric olarak gerçek zamanlı simülasyon yapıyoruz. Verimlilik konularına odaklıyız."

Toplantıda son sözü Caspar Herzberg aldı. Herzberg, Türkiye'nin dijitalleşme ve inovasyon konusundaki yetkinliği ve başarısı üzerine genel değerlendirmelerde bulundu. Türkiye'nin bölgedeki üretimin merkezi olduğundan bahsederek burada yapılan üretimin yüzde 65'inin bölgeye ihraç edildiğini söyledi ve üretimin yanı sıra inovasyon anlamında da Türkiye'nin kritik bir önemi olduğunu vurguladı. İşte Herzberg'in Türkiye ve bulunduğu coğrafya ve geliştirilen iş fikirleri üzerine görüşleri.

"Türkiye Schneider açısından inovatif noktalardan biri haline gelecek yakın zamanda. Güvenimiz tam ve gelişmeler hem Schneider adına hem de Türkiye adına önemli diyen Schneider Electric Ortadoğu ve Afrika Bölge Başkanı Caspar Herzberg, sözlerini şöyle sürdürdü:

SCHNEIDER ELECTRIC ORTADOĞU VE AFRİKA BÖLGE BAŞKANI **CASPAR HERZBERG**

Türkiye'de olmaktan çok memnunuz

"Türkiye insan kaynağı açısından Schneider Electric'e çok büyük katkılarda bulundu. Burada ve yurt dışındaki Türk çalışanlar şirketimizin gelişmesine katkı sağladı. Bunun için Türkiye'ye teşekkür ederim. Umarım Schneider Electric daha uzun yıllar Türkiye'de olur. Burada çok fazla ithalat ve ihracat gerçekleştiriyoruz. Elit bir kesim var burada. Ortadoğu ve diğer bölgelere göre kıyasladığımızda. Türkiye çok farklı bir ülke. Burada yerel stratejileri hayata geçiriyoruz. İnovasyon zirvesini doğunun ve batının birleştiği noktada yani Türkiye'de yapmamız çok önemliydi. En özel ve uygun yerdi burası. İnovasyonu nasıl uyguluyoruz ve başarılı oluyoruz dijtal dünyada buna baktığımızda dijitalleşmeyle pek çok veriye tabi olduğumuzu söylemek mümkün. Gelecekteki dijital dönüşüm süreçleri yapay zeka ile birlikte bilgileri nasıl depolayacağımıza dair yol gösteriyor. Hem dostumuz hem de fırsatlar barındırıyor dijitalleşme. Bir taraftan silonuz içinde inovasyon yapabilirsiniz bir diğer yandan da veriyi geliştirebilirsiniz. Daha fazla enerjiye yatırım yapmak gibi bir hedefimiz ve amacımız var. Elbette sürdürülebilirlik için. Silolama adına pek çok şirket bunu fırsat olarak görüyor. İnsanlar nasıl bir entelektüel ve doğruluk içinde ekosistem oluşturmalı ki sonuç elde edebilsin. Bunun ilk yolu, doğru yeteneği çekmek, uluslararası kariyer yapılmasını sağlamak ve karmaşık dünyada işlerinizi ve şirketinizi gözetebilecek işlevleri öne çıkarmakla olur."

Schneider Electric'in Global Pazarlama Kıdemli Başkan Yardımcısı Chris Leong, toplantıdaki önemli isimlerden biriydi.

Leong, Schneider Electric'in bin 2200 müşterisinin ve partnerinin etkinliklerine katıldığını belirterek, kendiler için İstanbul'da düzenledikleri bu etkinliğin çok önemli olduğunu vurguladı.

Leong, "Bizim misyonumuz teknolojiyi ekonomiye kaynaştırmak ve güç katmasını sağlamak. Biz Türkiye'de 1988'den bu yana üretim yapıyoruz. Türkiye'ye çok büyük yatırımlar yaptık. Türkiye'de 2 fabrika 2 bini aşkın çalışanımızla sürdürülebilir kalkınmaya yönelik çalışıyoruz. Türkiye pazarı büyük potansiyele sahip. Biz Schneider Electric olarak sürekli Türkiye'ye yatırım yapmaya devam edeceğiz" diye konuştu.

SCHNEIDER ELECTRIC GLOBAL PAZARLAMA BAŞKAN YARDIMCISI /CMO'SU **CHRIS LEONG**

"Schneider için dünya açık bir ekosistem ve yaratıcılık çok önemli"

"Schneider 180 yıllık bir kuruluş. Tarihimiz ve mirasımız enerji ve otomasyon alanında çalışıyoruz. İhtiyaca bağlı olarak çalışıyoruz. Sektörde bu kadar zaman var ve dünya bazı şeyleri keşfetmeden sizin keşfetmeniz gerek. Dijitalleşme dediğimiz şey hem kısıtımız hem de sorumluluğumuz. Teknoloji kendi başına işlevsiz. Operasyonel hazırlıklarımız konusunda çözümler sunan ürünlerle müşterilerimizin karşısına çıkıyoruz ve bu konuya çok sadığız. Her türlü teknolojiyi akıllı sistemlerle yapabilme amacı güdüyoruz. En son bilişim teknolojisi ürünü neyse buna dönebilmek gerek. Bir diğer noktada Schneider'in stratejisinde dünya açık bir ekosistem ve yaratıcılık her yerde önemli. Geliştirdiğimiz yazılımları hizmet olarak sunuyoruz. Üretimimiz dünyanın her yerinde mevcut. Sürdürülebilir bir mecra da iyi işler inşa etmek gerekiyor."

40 yıl önce küçük bir teknoloji şirketi olarak işe başlayan Schneider Electric, her yıl gelirlerinin yüzde 5'ini Ar-Ge'ye, Ar-Ge harcamalarının ise yüzde 45'ini nesnelerin internetine ayırıyor. Bu gelişmelere bağlı olarak Peter Herweck, sürdürülebilirliğe dikkat çekiyor.

SCHNEIDER ELECTRIC GLOBAL ENDÜSTRİ İŞ BİRİMİ DÜNYA BAŞKAN YARDIMCISI **PETER HERWECK**

Sürdürülebilir ekonomi yatırımlar için önemli

"Inovation Summit İstanbul'da konuşan Schneider Electric Global Endüstri İş Birimi'nden Sorumlu Başkan Yardımcısı Peter Herweck, "Fransız bir mühendis olarak öğrndiğim şey şu ki gerçekten feyz alınacak deneyinler var. Dijitalleşme çok gerekli bir durum olarak karşımızda duruyor. Dijitalleşme bize ilk anlamda sürdürülebilirliği ve ekonomiyi getiriyor. Kesintilerimizi azalttığımız zaman ve tesislerimizde bir ağ oluşturduğumuzda gerçekten bir fark yarattığımızda bir değer kazanmış olacağız. Müşterilerimize değer yaratacak iş süreçleri üretmek çok önemli. Amacımız giderek kıtlaşan ve pahalılaşan kaynak arzına paralel pahalılaşan enerjiyi verimli kullanabilecek ve tasarruf sağlayabilecek tesislerin inşasında güvenilir bir çözüm ortağı olmak."

Türkiye'deki operasyonlardan sorumlu Bora Tuncer de söz alarak şu bilgileri paylaştı.

SCHNEIDER ELECTRIC TÜRKİYE VE ORTA ASYA BÖLGE BAŞKANI **BORA TUNCER**

Türkiye olarak etkinliğimizi artıracağız

"Schneider'in tüm yöneticilerine bugün burada oldukları için teşekkür ederiz. Bu kadar üst düzey yöneticiye ev sahipliği yapmak önemli. Küresel ölçekte de biz yani Türkiye işaret ediliyor. İnovasyon açısından baktığımızda Türkiye yakın zamanda gelişmekte ve araştırmakta olan en inovatif noktalardan biri haline gelecek. Sadece küreselde değil yerelde de başarı kriterlerimizin özünü oluşturuyor. Ülke sathında iyi uygulamalarımız var. Bugün burada olduğunuz için herkese tekrar teşekkür ederim."

Toplantıda söz alan Cisco Türkiye CEO'su Cenk Kıvılcım ise dijital dönüşümü şirketlerine nasıl uyarladıklarını anlattı ve sözlerini örneklerle devam ettirdi.

CISCO TÜRKİYE CEO'SU **CENK KIVILCIM**

"Dijital dönüşüm bizim için hedef değil, bir yolculuk"

Cisco, yeni ekonominin önemli şirketlerinden biri. Stanford Üniversitesi'nde, farklı kampüslerde çalışan iki öğretim üyesi Len Bosack ve Sandy Lerner tarafından şirketin temelleri atıldı. Yeni teknoloji geliştirerek, farklı platformdaki bilgisayarlarını karşılıklı konuşturmayı başardılar ve böylece çok platformlu router doğdu. 1984'te San Francisco'da, kurulan Cisco Systems, bugün network endüstrisinin önemli firmalarından biri ve iş modeli nedeniyle kısa sürede başarıya ulaşan bir şirket. Şirketi son dönemde öne çıkaran özelliği, interneti bütün süreçlerinde kullanması ve dijitalleşme konusunda zirveye ulaşması. Dijitalleşme konusunda söz alan Jerome Leroy ise şu bilgileri paylaştı.

NEXANS CEO'SU **JEROME LEROY**

Kablo iletişimi ve dijitalleşmeye odaklıyız

Bugün birkaç alanda önemli işlere imza atıyoruz. Bunlardan biri, kablo pazarı ve kablo tüketimi. Bağlantılı yaşam servisleri sunuyoruz. Evde ya da işyerinde kişiselleştirilmiş çözümler geliştiriyoruz. Kablolu iletişim endüstrisine önem veriyoruz. Kablolu iletişim ürünleri, çözümleri ve teknolojilerinin test edilmesine ayrılmış birçok laboratuvara sahibiz. Güç her zaman taleple koşut ilerler. Mesela Denizli'deki tesisimizde sadece endüstriyel çözüm sunan aktör olmak istemedik. Tedarikçi ve kullanıcı olarak piyasada var olduk. Gücümüzü farklı kıldık. Denizli tesisi bünyesinde yüzde 100 dijitalleşmeyle üretim ağı yapılandırma çalışmalarımız halen sürüyor. Bizler işin kablolaşma ve dijitalleşme ayağında nasıl rol oynarız buna bakıyoruz" diyor.

Konuşmada enerji alanında büyük yatırımlar gerçekleştiren Çalık Enerji adına sözü CEO Rıdvan Aktürk aldı. İnovasyon ve dijitalleşme ile CEO'nun görüşleri şöyle...

ÇALIK ENERJİ CEO'SU **RIDVAN AKTÜRK**

Yeni iş modelleri ve yeni değerler sunuyoruz

Çalık Holding girişimci bir şirket. Yedi farklı sektördeyiz ve yeni olarak dijitalleşme alanında çalışmalarımız var. Geriye kalan inşaat, maden, tekstil, elektrik alanına baktığınızda inovasyon ve dijitalleşme örtüşüyor. Yapmış olduğumuz işin özünü teşkil ediyor. İçimizde ve dışımızda işleri destekliyoruz. Üniversitelerde partnerlerimiz var. Yeni fikirlerin çıkışına destek veriyoruz. Şirketlerin gelişim alanı hem şirketler hem de müşteriler açısından değerli. Çoklu alanlarda aynı anda faaliyet göstererek iç süreçlerimizi geliştiriyoruz, dijitalleşiyoruz. Gözlemlere dayanarak yeni iş modelleri ve yeni değerler sunuyoruz. Enerji aktarımı perakende hizmetler gibi konular gündemimizde. Çok büyük fırsatlar da görüyoruz yeni değer yaratmaya yönelik" diyor.

İnovasyon konusunda sizce Türkiye ne aşamada? sorusuna cevap veren BSH Türkiye CEO'su Gökhan Sığın ise akıllı teknoloji ve müşteri kitlesinin bu teknolojiyi yeni bir iş modeli olarak algıladığını ve benimsediğini söyledi ve sözlerini şöyle sürdürdü.

BSH TÜRKİYE CEO'SU **GÖKHAN SIĞIN**

Duygusal inovasyonlar geleceğine hazır olalım

"Mutfaklarınızda banyolarınızda kısaca evlerinizde beyaz eşyalarınız var. Buradaki kitleye bakarak biz de iş yapış süreçlerimize ve paydaşlarımıza bakıyoruz. 50 yıllık

▲ FOTOĞRAFLAR **ÇAĞRI KILIÇCI**

deneyimimiz var yüksek kalitede cihazlar üretiyoruz. Müşterilerimize hizmet veriyoruz. Bugün üzerimizde hissettiğimiz baskı majör bir zorlukla karşı karşıya olmamız. Endüstri her geçen gün değişiyor. Endüstri değişince şirketler riske giriyor. Dönüşüm ve değişim, yatırım yaptığımız ağır endüstri alanlarına zorluklar getiriyor. Diğer talep eden taraf tüketiciniz. Farklı bir farzda farklı beklentilerle karşınıza çıkıyor. Değer ve yenilikler. Beyaz eşyalar üreten bir şirket olarak kendimizi görmüyoruz. Dünyada her yer gelecekteki iş alanımızın potansiyeli haline geliyor. Artı hizmetler sunuyoruz. Tüketicimize geri bildirim doğrultusunda yaptığımız işin gerisinde her bireye hitap eden hizmet sunmak istiyoruz. Her hanede sunduğumuz dijital katma değerle var oluyoruz. Her bireyin ihtiyaç duyduğu her alanda var olmayı hedefliyoruz. Dijitalleşmeyi, yeni bir üslup ve iş yapma biçimi olarak görüyoruz. İşin tamamına baktığımızda duygusal inovasyonların olduğu bir gelecek bizi bekliyor diyebiliriz" diyor.

Türkiye'nin yüzde 100 yerli cep telefonu markası General Mobile, marka stratejisi, operasyonu, tasarımı, Ar-Ge ve üretim tesisleri ile Türkiye'den yönetiliyor. 100 milyon TL'lik yeni fabrika yatırımı ile birlikte Türkiye'nin en büyük yerli cep telefonu fabrikasını üretime kazandıran marka dijitalleşme ve inovatif çalışmalarla ilgili olarak önemli iş süreçleri içinde.

Konuyla ilgili olarak Yönetim Kurulu Başkanı Sabahattin Yaman yeni liderlik alanlarını şöyle anlattı.

GENERAL MOBILE YÖNETİM KURULU BAŞKANI **SABAHATTİN YAMAN**

Yazılım okur yazarlığı gibi önemli bir işe liderlik ediyoruz

"General Mobile olarak şu anda hem Ar-Ge hem de teknoloji açısından dünyanın örnek gösterilecek fabrikalarından birini Türkiye'de faaliyete geçirmiş bulunuyoruz. Bu fabrikayla endüstrinin önemli bir parçasını sektöre kazandırdık. Bunun dışında meslek liselerini, üniversiteleri bu işe dahil ettik. Bunları neden yapıyoruz. Türkiye'nin dijitalleşmede, bilgiye erişimi sağlamada konusunda kolaylık kazansın diye çalışıyoruz. Üniversitelerde araştırmalar yapıyoruz. Gelecek teknolojiler henüz hayata geçmeden bir adım öteden takip etmeye çalışıyoruz. Sanayinin içinde yer alabilecek gençleri bir araya getirmek istiyoruz. Milli Eğitim Bakanlığı ile bunun duyurusunu yaptık. Yazılım tarafında bugün ana dalı olmayan, eğitimi olmayan farklı düşünen gençler de yazılım da başarılı odu. Yazılım okur yazarlığı gibi önemli bir işe liderlik ediyoruz. Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ve THY ile sponsorluk projeleri geliştirdik. Eğitimler veriyoruz. Başarılı olan programlara ödül veriyoruz. Topluma faydalı olabilecek bir endüstri yarattık. Tüketicinin her gün kullandığı ürünlerle hayatı kolaylaştırıyoruz. Dijitalleşmenin önemi ne? Maliyetleri düşürüyor bilgiyi verimli hale getiriyoruz. Cep telefonu, buzdolabındaki sütün eksilmesi anında tedarikçiye sistemin haber vermesi ve eksiğin tamamlanması. Cep telefonlarındaki güç geçmiş zamandaki şirketlerimizdeki serverlerımızdan daha güçlü durumda. Bu işlenmiş bilginin verimliliği artırması açısından daha önemli olacağını düşünüyorum. Türkiye'nin adını önemli yerlerde duyuracağız" diyor.

Bir başka danışmanlık şirketini temsilen toplantıya katılan Yılmaz Argüden ise, teknoloji kapsamında işin mevzuat kısmında neler yapılması gerektiğine yönelik görüş bildiriyor ve şöyle devam ediyor.

ARGÜDEN DANIŞMANLIK YÖNETİM KURULU BAŞKANI **YILMAZ ARGÜDEN**

Hesap verilebilirlik için iyi bir yönetişim şart

"Biz de Türkiye'de Avrupa Parlementosu'nda örnek olarak siyasal programları tanıtıyoruz. Sürdürülebilir politikalarla hizmet verdik. BM'de söz sahibiyiz. Şirketimiz bünyesinde ne bakımdan etki yaratabiliriz buna bakıyoruz. İnovasyona teknoloji bazında bakıyoruz. Girişimci sistemlere, davranışsal ekonomilere dönüp bakmak gerek. En iyi ürünlerle ortaya çıkabiliriz. O zaman büyük bir pazar inşa etmek mümkün olmayacak. Dünyadaki girişimci sistemlere baktığımızda dolayısıyla ölçüt olarak görev bazında bakmak gerek. Dünyaya nasıl etki ederiz de vergilendirme sistemini değiştiririz. Değer katılmış inovasyon dediğimizde daha fazla istihdam diyoruz. Sistemi öyle bir hale getirmeliyiz ki vergilendirmeyi ya da vergi artışını söylediğimizde kimse endişe duymamalı. Vergi temelli yapıyı teknolojiyi kullanarak uygun hale nasıl getireceğiz buna bakmak gerek. Bunun için iyi bir yönetim anlayışı gerekiyor" diyor.

Bell Holding adına Livio Manzini ise şu bilgileri paylaştı.

BELL HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI **LIVIO MANZINI**

Genç yetenekleri bulmak ve doğru iş alanlarına çekmek önemli

"Şirketimiz 75 yıla dayanan bir ekonomik yapıya sahip ve ambalaj üretimleri yapıyor. İş modelimiz çok değişmedi 75 yılda. Kendimize şunu soruyoruz. Neden bizim için bir gereklilik arz ediyor dijitalleşme. Türkiye çok fazla entelektüel varlık üretimi gerçekleştirmedi. Arçelik mesela örnek olabilir. Fikri mülkiyet addedeceğimiz alanlarda üretim gerçekleştiremiyoruz. Global piyasalarda varlığınız için fikri mülkiyet gerçekleşmesi gerek. Talep odaklı değil, üretim odaklı bir yaklaşımımız var. Müşteriden gelen talebi değil farklı bir yolu izliyoruz. Özellikle de temel araştırmaya girmeden önce Ar-Ge kısmının gelişme kısmına odaklanmak gerek böyle fark yaratabilirsiniz. Herkes üretim alanına odaklanıp değişim yapmak istiyor. Bir diğer önemli konu da hız meselesi. Her sektörde artıyor. Müşteriler bize ya talep ya da şikayetle geliyor. Bell Grubu olarak rolümüzü herkesi konfor alanlarından çıkarıp, sarsmak olarak açıklayabilirim. Bir diğer konu da genç yetenekleri şirketlere çekmek. Bu insanları bulmazsanız geride kalırsınız. Genç yetenekleri doğru iş alanlarında yetkili hale getirmezseniz dijitalleşmeyi kaçırırsınız. Pek çok aile şirketinde bu daha zor oluyor ancak zorluklarla karşı karşıya bırakmalısınız."

Şerif Kaynar ise toplantıda söz konusu dönüşüm süreçlerinde özellikle teknolojik donanım ve alt yapıya sahip yeni nesil ile yol alınması gerektiğinin altını çizdi. Kaynar şu bilgileri paylaştı.

KORN FERY ONURSAL BAŞKANI
ŞERİF KAYNAR

Şirketler sadece yeni bina değil, teknoloji de inşa etmeli

"Kariyerimin 15 yılını Westing House'da geçirdim. Bu senaryonun yani dijitalleşmenin diline hakimim. Türkiye'de şirketlerin yüzde 98'i aile şirketi. Aile elinde yönetilen şirketler profesyonel yönetimle bunu başarıyorlar. Bir şirketin güçlü bir yönetim kurulu varsa iyi bir yönetişim de beraberinde geliyor. Hem yönetim kurulları hem CEO açısından bakıldığında önümüzdeki çağda rekabet edebilmeyi sağlayacak teknolojik donanıma sahip olmak gerek. Şirketler sadece yeni binaları inşa etmeye değil, teknolojileri de inşa etmeye çalışmalı" diyerek konuyu özetliyor.

Dijitalleşme ve inovasyon konusunda neler yapıldığıyla ilgili söz alan Selim Baybaş şu bilgileri paylaştı:

ÇELİK HALAT YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ, MURAHHAS AZA, İCRA KURULU BAŞKANI **SELİM BAYBAŞ**

Dijitalleşme Türk aile şirketlerinin rekabet alanını güçlendirdi

"Küresel oyuncularla yerel oyuncular arasındaki değişim sürekli artıyor. Otonom bir karar verme mekanizmasına ihtiyaç duyuyoruz. Dijital dediğimizde sektör bu konunun çok gerisinde kalıyor. Şirketler aileler tarafından yönetiliyor. Türkiye otomotiv tedarikçileri derneği olarak 440 üyemiz var ve bunların çoğu globalde. Aile şirketleri olduğunda oldukça yüklü bir İK kaynağının ağırlığını taşıyorlar. Dijital dönüşümden bahsederken rekabete açık bir mecradan da bahsetmemiz gerekiyor. Birbirimizle rekabet halindeyiz. Dijitalleşme Türk aile şirketlerine küresel oyuncularla rekabet etme alanı açtı. Türk şirketlerinin bir Ar-Ge merkezi yok. Yerel açıdan çok önemli. 100 mühendis var. Araştırmalar yapılıyor. Ar-Ge merkezini kurarken iyi bir fikir diye düşündüm ama onların merkezi olmadığını gördüm. Anadolu'da Kocaeli'nde iyi işçilik ve kalifiye eleman bulmak oldukça zor. Almanca uygulayıcı eğitim olarak bir sistemi ele aldık. Üniversite öğrencilerinin mezuniyet sonrası yetiştirilmek üzere katıldıkları bir program. Benzer programı Kocaeli'nde de uyguluyoruz."

Toplantıda söz alan bir diğer isim de Felix Alleman oldu. Alleman verilerle hareket etmenin önemine değindi.

NESTLE CEO'SU **FELIX ALLEMANN**

Bağımlı olarak değil, dijitalleşmeyi amacına uygun kullanmak gerek

"Türkiye'deki ilk çikolata fabrikasıyız. 150 yıllık bir geçmişten bahsediyoruz. İlk bilgisayarlarımız çok büyük hard disklerdi. Dijitalleşmeyle ilgili belli bir aşamaya geldik. Dijitalleşme konusunda tutkuluyuz. Uzun bir yolculuk bu. 1999'da Nestle dijitalleşmeye ve yeni dünyaya katılmaya karar verdi. Sektörel mühendislik programlarını devreye soktu. SAP kurumsal kaynak planlama süreçlerini devreye aldı. Uyumlanmış verilerle çalışmaya başladı. Dijital merkezimizi 3 bin kişi olarak Türkiye'deki dört yıllık bir birikimle önemli bir aşamaya getirdik. İletişim kampanyalarımızın ağırlığı yüzde 40 oranında halen TV'de ancak artık dijital dünyada varlığımızı ve tüketicilerimiz ile iletişimimizi güçlendirmeye odaklandık. Blockchain üzerinde de çalışıyoruz ve çok fantastik bir mecra. 1987'de gıda şirketi olarak nitelendirilirken şimdi iyi beslenme üzerine faaliyetler geliştiren şirket olarak öne çıkıyoruz. Gıdaları insanlığa uygun hale getiriyoruz. Dijitalleşme olmadan büyük veriye hepsine ihtiyacımız var. Enerjiniz olmadan enerji kaynağınız olmadan insanlar hayatlarını idame edemez."

Dijitalleşme ve inovasyon konusundaki toplantının bir diğer konuşmacısı da IBM adına Emre Dura oldu. Dura özellikle üniversitelerle ilgili iş birliği konularına değindi ve şöyle devam etti.

IBM STRATEJİK SATIŞ LİDERİ **EMRE DURA**

Araştırma merkezlerimizle nesnelerin interneti ile ilgileniyoruz

"IBM 100 yıldan fazladır piyasada. Türkiye'de değişim dönüşüm denildiğinde sadece dijital değil farklı teknolojilerden geçerek bugünkü konuma geldi. Yakın zamanda müşteri merkezimizi açtık ve bizim için çok önemli. Beraber inovasyonları endüstrilerine uyun olarak geliştiriyoruz. Bir diğeri de kuluçka merkezi kurduk. Girişimcilere çıktıkları yolda önemli destek verdiğimizi düşünüyoruz. Endüstri mühendisliği fakültelerinde araştırma merkezleriyle nesnelerin interneti ile ilgili konularda destek veriyoruz. Yeni neslin bütün bu teknolojilerin eğitimine tabi olmasını sağlıyoruz. Sektörün şirketlerin ve öğrencilerin değişimine bakış açımız bu" diyor.

Toplantıda dijitalleşme ve inovasyon anlamındaki değişimleri farklı bir açıdan değerlendiren Melek Bar Elmas, özellikle şirketlerin ihtiyaç ve taleplerini dinlemek üzere toplantıya katıldığını söylüyor ve şöyle devam ediyor.

TOBB TÜRKİYE YAZILIM MECLİSİ BAŞKANI
MELEK BAR ELMAS

Bilişimde yetkin insan gücü üzerine çalışıyoruz

"TOBB Türkiye olarak donanıma ağırlık verdik ve donanımlarımızı akıllı hale getirdik. TOBB Yazılım Meclisi olarak şirketlerin yazılımla ilgili alt yapı çalışmalarını ve lobi faaliyetlerini içeren temel işlemleri hayata geçiriyoruz. 2015 yılında bir değişiklik yaptık ve yazılım hazırladık. İhracatımızın ve pazar payımızın artırılmasına yönelik bir çalışmaydı bu . Kamu spotuyla yazılımın önemine değindik. Sanayiciler yazılımcı oldular. Bilişimde yetkin insan gücü üzerine çalıştık." ■

▲ FOTOĞRAFLAR **ÇAĞRI KILIÇCI**

Radisson BLU
BOSPHORUS HOTEL
ISTANBUL
TRU
BLU
İSTANBUL BOĞAZI'NIN KARŞI KOYULAMAZ
GÜZELLİĞİ ETRAFINIZI SARACAK
RADISSON BLU BOSPHORUS HOTEL, ISTANBUL
+90 212 310 15 00
Ciragan Street No:46 Ortaköy 34349 Istanbul, Turkey

CASPAR HERZBERG
SCHNEIDER ELECTRIC ORTADOĞU VE AFRİKA BÖLGE BAŞKANI

‘TÜRKİYE, DİJİTAL EKONOMİDE HIZLA BÜYÜYOR’

Schneider Electric’in 11-12 Ekim 2018 tarihleri arasında düzenlediği Innovation Summit Istanbul etkinliğine katılan Schneider Electric Ortadoğu ve Afrika Bölge Başkanı Caspar Herzberg, Fortune’a Türkiye pazarıyla ilgili ilginç açıklamalarda bulundu. ŞULE LALELİ

OCAK 2016’DAN BERİ Schneider Elektrik’in Orta Doğu ve Afrika Bölge Başkanlığı görevini üstlenen Caspar Herzberg, 20 yıllık endüstri tecrübesine sahip. Herzberg’e göre geleceğin akıllı evrenini yaratmak teknolojik altyapı, nesnelerin İnterneti (IoT) ve her şeyin interneti (IoE) ile sağlanabilir çünkü dijitalleşme bu şekilde sağlıklı, etkili ve güvenli hale gelebilir. Herzberg, “Nesnelerin interneti fiziksel aygıtların, araçların, ev aletlerinin ve diğer elektronik eşyaların, yazılım ve programların ve sensörlerin arasındaki birbirine bağlanabilir ve veri paylaşımı yapılabilir bir ağ sistemi. Herşeyin interneti ise insanlar, süreçler, veriler ve diğer şeyler arasındaki akıllı bağlantı. Yani bu bağlantı insanların, verilerin ve dijital ağın aynı anda birbirine bağlanmasını içeriyor” açıklamasını yapıyor.

Herzberg, “Sorumlu endüstri lideri olarak, yeniliklerimizin müşterilerimize ve iş ortaklarımıza enerji yönetimi ve otomasyonda başarılı dijital dönüşüm sağlamaları konusunda nasıl destek olduğunu göstermeliyiz. EcoStruxure üzerine kurulu olan teknolojilerimiz, dijitalleşmenin gücünü kullanarak müşterilerimizin daha verimli, güvenli, güvenilir, bağlı ve sürdürülebilir hale gelmelerini ve bu sayede yeni dijital ekonominin liderleri olmalarını sağlıyor” derken Türkiye pazarındaki gelişmelere bağlı olarak Schneider Electric’in gelecek dönem yatırım odaklı olduğu konular, işgücü, yeni iş modelleri ve sürdürülebilir stratejiler açısından Türkiye’nin performansını yorumluyor.

İşte Herzberg’in Fortune Türkiye’nin özel Inovation Summit, gelecek dönem projeler ve gelişmelerle ilgili sorduğu sorulara verdiği cevaplar...

Uzun bir süredir (yaklaşık 30 seneden fazladır) Türkiye pazarındasınız. Genel bir değerlendirme yaptığınızda Türkiye’nin dijital teknolojiler alanındaki şansını nasıl değerlendiriyorsunuz? Fırsatlar ve odaklanılması gereken konular sizce neler?
Türkiye’nin ve Türk şirketlerinin dijital değişim ve süreçleri açısından büyük fırsatlara sahip olduğunu düşünüyorum. Bu soruya iki açıdan cevap vermek isterim. İlki Türkiye’nin teknoloji konusunda hangi konumda ve hangi fırsatlara sahip olduğu konusu. Türkiye makina teknolojileri konusunda çok başarılı.

İkinci adımda, bu odak alanlarında yeteneklerin birbirleriyle etkileşimi ve değer yaratmaları çok önemli. Türkiye bu açıdan da çok başarılı. Dışardan gelen müdahalelere çokca maruz kalmış bir ülke. Bu da sizi deneyimli hale getiriyor. Özellikle KOBİ’lerin hemen hemen her konuya hızlı adaptasyonu ve değişimi kendi lehine çevirebilmeleri çok önemli. Türk işletmelerin bu doğasında var. Bu konuda eğitimli çalışanlar ve entellektüel sermayeye

FORTUNE ÖZEL

Caspar Herzberg: "Türkiye gelecek dönemde de yatırım yapacağımız önemli operasyonlardan biri olacak."

ihtiyaç var. Türkiye'nin akıllı çözümler konusunda projeler geliştirip, daha sonra bulunduğu bölgede diğer ülkelere de proje ihraç edebilmesi için işgücündeki gelişmişlik seviyesi ve mekanik uzmanlığın birleşimi önemli.

Bu bahsettiğiniz eğitim ve sürdürülebilir stratejilerle Schnider Electric Türkiye'de ne kadar yol aldı? Bu süreç içinde bu kitleleri yetiştirebildiniz mi?
Türkiye'de hem teknolojiye meraklı hem de teknolojiyle iç içe geçmiş bir genç nüfus var. Şirket olarak özellikle yetenek geliştirmeyle ilgili iki haftalık keşif turlarımız var. Bulunduğumuz bölgelerdeki gelecek vaadeden çalışanları farklı ülkelerdeki keşiflere gönderiyoruz. Orada her türlü çalışmayı yerinde görüyorlar, öğreniyorlar. Global ve yerel programlarımızı aralıksız sürdürüyoruz. Dijital ekonomi tdijital tranformasyon ve dijital teknikle ilgili eğitimleri sürekli veriyoruz. Yetenek geliştirmeyle ilgili örnek vermek gerekirse en son Hong Kong, Singapur gibi ülkelere kısa süre önce gönderdiğimiz çalışanlarımız mesela McDonalds'ta tedarikten müşteri ilişkilerine kadar geniş bir alanda tüm çalışmaları yerinde izlediler.

Türkiye'nin diğer bölge operasyonlarına örnek olduğu çalışmalar oldu mu? Bu alanda Türkiye en çok hangi yönüyle öne çıkıyor?
Bizim genel olarak iki iş modelimiz var biri, direk müşterilerle çalışmak diğeri bayi ve distribütör kanalı üzerinden iş yapma modeli. Türkiye distribütör üzerine iş geliştirme konusunda oldukça başarılı. Volatil ekonomilerde şirket çıkarlarını koruma konusunda departmanlar arasındaki etkileşim, yardımlaşma ve iş modellemesini Türkiye'de geliştirdik ve mükemmel hale getirdik. Biz bu modellemeyi bugün Arjantin, Brezilya gibi ülkelerde kullanıyoruz. Kısaca gelişmekte olan pazarlar için iş modeli stratejimizi Türkiye'de geliştirdik.

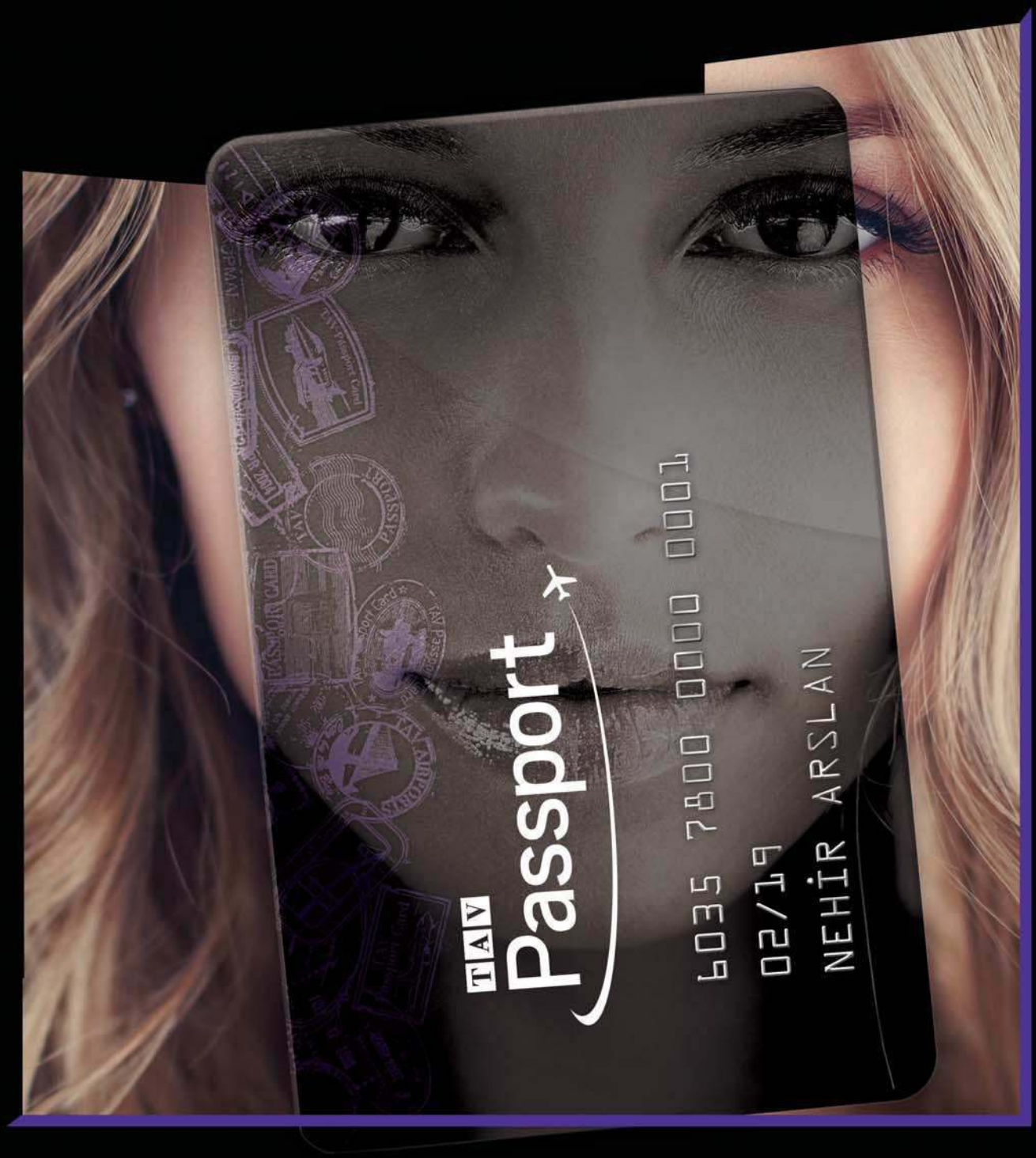
Schnider Electric'in son kullanıcı üzerindeki pozitif etkileri üzerine genel bir değerlendirme yapar mısınız?
Akılllı binalar, akıllı hastanaler gibi çözümler enerji yönetimi ve verimlilik kendini kanıtlamış ve soru işareti taşımayan konular arasında yer alıyor. İş modeli olduğu için kanıtlanmamış çözümler bunlar. Avantajlarının hissedilmesi son kullanıcı tarafında farkedilmesi daha uzun sürebilir. Buna görünmeyen etkileşim de diyebiliriz.

Türkiye operasyonunda geç kaldığınızı düşündüğünüz bir konu var mı?
Dünyada sunduğumuz çözüm ya da ürün anlamında Türkiye'de sunmadığımız hiçbir şey yok. Türkiye'nin ekonomisi daha çok endüstriyel çözümler üzerine odaklı. Petrol dağıtımı gibi konulara daha fazla odaklanmak ve bu alanda lider olmak istiyoruz. Türk ekibimizin de iddiası bu.

Gelecek dönem yatırımlar ve Türkiye ile ilgili planlarınızda neler var?
Türkiye pazarına güveniyoruz. Uzun yıllardır iş yapıyoruz. Ekonomik anlamda belki Türkiye pazarında dalgalanmalar oldu geçmişte ve gelecekte de olabilir ama stratejik olarak Türkiye'de işlerimize devam edeceğimizi söyleyebilirim. Türkiye ile olan iş bağlılığımız devam ediyor. Şirket olarak taktiksel bazı önlemler alabiliriz ama uzun dönemde Türkiye'ye yatırım yapmaya devam edeceğiz. Ayrıca Inovation Summit Istanbul etkinliğinin Türkiye'de yapılmış olması da bu gelişmenin sonucu. Schnider Electric'in dünyadaki üst düzey ekibinin çoğunluğu Türkiye'ye geldi. Bu anlamda güvenimiz tam ve iş modellerimizle ve stratejilerimizle Türkiye pazarında olmaya devam edeceğiz. ■

Schneider Electric ve gelecek hedefleri

- **2020 itibariyle yüzde 80 ve 2030 itibariyle yüzde 100 yenilenebilir elektrik kullanımı; buna göre şirket 2030 itibariyle 2005'e kıyasla enerji verimliliğini iki katına çıkaracak ve tesislerdeki enerji tüketimini azaltmaya devam edecek.**
- **2050 itibariyle de 2015'e kıyasla mutlak değerde 1. ve 2. kapsamların CO^2 emisyonlarını yüzde 50'den fazla azaltacak. 100 milyon ton CO^2 emisyonu engellenecek.**
- **2020 itibariyle geri dönüştürülen veya onaylı kaynaklardan taşımacılık paketleri için yüzde 100 mukavva ve palet kullanılacak. 2030 itibariyle de yüzde 100 geri dönüştürülmüş veya onaylı kaynaklardan gelen paket ve ambalaj kullanılacak.**
- **Enerjiye Erişim Programı'nın cirosu 4'e katlanacak. 2025 itibariyle düşük karbon çözümleri sayesinde 50 milyon yoksun kişinin aydınlatmaya ve iletişime erişimini kolaylaştırılacak. Dünya çapında 350 bin ve 2025 itibariyle 1 milyon yoksun kişi enerji yönetimi alanında eğitilecek.**
- **Schneider Electric'in HerForShe hareketinin sonucu olarak grup ülkelerini taahhüde uygun şekilde harekete geçirmek ve çalışanların en az yüzde 95'ini kapsayacak şekilde cinsiyetlere eşit ödeme sağlamak.**



Sadece size özel.

Havalimanındaki özel güvenlik noktalarından vakit kaybetmeden geçecek, 30 gün boyunca otopark ve vale hizmetleri için ücret ödemeyecek, transfer hizmetinden yararlanabilecek, lounge'larda konforun keyfini çıkaracak, duty free'de indirimlerden yararlanabilecek, havalimanında vaktinizi kendinize ayırabilecek en önemlisi havalimanında benzersiz ayrıcalıklara sahip olacaksınız.
Bu ayrıcalıklara sahip olmaya ne dersiniz?

Havalimanında Ayrıcalığın Kartı

@TAVPassport **444 25 75**

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.

KENDİ SÖKÜĞÜNÜ DİKEN TERZİ

Hugo Boss'un İzmir'deki üretim tesisi, 1990'larda mühendislerine terzilik öğreterek başladığı yolculuğunda bugün tekstil alanında içeride teknoloji üreten bir kuruma dönüşmüş durumda. Bu, üretimdeki çeşitlilik ve hacme dayanan rekabet gücünün yanına akıllı fabrika deneyimini ve dışarıya aktarılacak dijital çözümleri eklemiş durumda.

KEREM ÖZDEMİR

UGO BOSS TEKSTİL Kurumsal Projeler Müdürü Döndü Ünal Haktar ile İzmir'deki fabrikanın robotlarını inceleyeceğimiz bölüme doğru yürürken üretim tesisinin rekabet gücünün kaynağını sordum. Biraz düşündükten sonra "tek çatı altında bu kadar çok çeşidi bu kadar büyük miktarda üretebilmek" yanıtını verdi. Bu doğru bir yanıttı. Hugo Boss İzmir, Hugo Boss Grubu'nun dünyadaki en büyük üretim tesisi olmasının yanı sıra yaklaşık 3 bin 800 çalışanı ile yıllık ortalama 900 bin takım elbise, 2 milyon gömlek ve 550 bin parça kadın giyim üretimiyle markanın ana üreticisi konumunda bulunuyor. Cevabın doğru olmasını sağlayan 2018 başına ait olan bu rakamlar.

Ancak konuya derinlemesine temas etmek, bu yanıtın yanına başka doğru yanıtları da eklemeyi gerektiriyor. Herkes dijital dönüşüm için gözünü robotlara dikmişken Hugo Boss İzmir, insana dayalı dijital dönüşüm yolculuğu ile sanayi veya tekstil şirketi olmanın çok

Terzilikten gelen Hugo Boss Türkiye Genel Müdürü Joachim Hensch, 2014'te kurduğu karlı dikimevi hedefine adım adım ilerliyor.

ötesine geçen bir süreci başlatarak kendi rekabet gücünü yeniden tanımlıyor. Bu, üretim tesisinin insanı ve teknolojisi ile ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara cevap vermesini sağlayan bir canlı organizmaya dönüşmesini sağlıyor.

Bunun yansımasını üretim tesisinin kendi teknolojisini üretmesinde olduğu kadar farklı alanlardan gelen yeni çalışanları eğiterek mesleğe kazandırmasını sağlayan birikiminde ya da verimlilik artışı sağlayan araçları geliştirmesinde görmek mümkün. Sonuçlar ise, çalışanların iş değiştirme oranının düşüklüğü de dahil olmak üzere çok farklı alanlarda görülebiliyor.

Üretim tesisindeki robotlar -Pepper tarzı robotları düşünmeyin, robot kollarından bahsediyorum- insanlar için yapması zor olan işleri üslenerek çalışanların hayatını kolaylaştırıyor. Bunlardan biri, Hugo Boss'un meşhur gömlek kol düğmelerini dikiyor. Endüstri 4.0'ın cazip teknolojik tanımlamaları ve uygulama örneklerine kol düğmelerini eklemek ilk anda anlamsız görünse de kazın ayağı öyle değil.

Bu düğmeler her manşete iki tane olmak üzere gömlek kollarına dört tane dikiliyor. İçlerinden bir tanesinin üzerinde Hugo Boss yazıyor ve bunun belirli bir açıyla dikilmesi gerekiyor. Aynı zamanda iliklendiğinde doğru yere gelerek pot yapmadan kullanılabilmesi de markanın bir özelliği. Bunun seri üretimde insanlar için cehennem azabı olduğunu anlamak terzi olmayanlar için bile zor değil. Ancak robot kollar bu işi çok güzel yapabiliyor; hem de istenen kalitede...

Robotlar manşetlerin hazırlanmasında da dikiş işini üstlenerek işi kolaylaştırma misyonlarını yerine getiriyor. Dikişten anlamayan biri olarak ilk bakışta manşetlerin düzgün dikilmediğini düşünüyorsunuz. Şirkete ilk katıldığında Almanya'ya gönderilip dikiş eğitimi verilen 35 mühendisten biri olarak manşetin tersine çevrilip gömleğe dikileceği için o şekilde hazırlanması gerektiğini biliyor ve açıklıyor.

TERZİLİĞİN YÖNLENDİRDİĞİ DİJİTALLEŞME, günümüzün en önemli sorunu olan, işi bilgi teknolojisine (BT) uydurmaya çalışma hastalığına çare oluyor. Operasyona ve buna bağlı olarak operasyonel teknolojiye (OT) hakim olmak, BT'yi de buna göre şekillendirmeye olanak tanıyor. Bu OT/BT entegrasyonu, şu anda net görülmese de Hugo Boss İzmir'in en önemli rekabet avantajı haline gelmiş durumda ya da geliyor.

Çalışan sadakatini artırmada önemli rolü olan eğitim programı, eğitimin ne şekilde yapılacağının belirlenmesinin ardından sanal gerçeklik (VR) teknolojisinin kullanılması ile adayın kendisini üretimin içinde hissedeceği bir ortamda deneyim kazanması sağlanarak uygulanıyor. Bunun sonucu eğitim bitip üretim hattında yerini alan çalışanın, ikinci bir alışma

Düz ekranlar ilk alındığında bu kaynağın dikiş makinelerine yatırılmamasından şikayet eden çalışanlar bugün bu dijital dünyanın parçası durumunda.

▷▷ aşamasına gerek duymadan sürece dahil olması. Üretim sürecinde herhangi bir sorunla karşılaşması durumunda çalışanın eğitim merkezine geri dönüp fiziksel parçalar, eğitim videoları ve VR araçlarını kullanarak kendisini geliştirmesi de mümkün. Bu bir yandan çalışan sadakatini yükseltirken diğer yandan üretimdeki mükemmelliği korumayı sağlıyor.

Üretim tesisinde kurulan bu etkileyici sistem, Hugo Boss Türkiye Genel Müdürü Joachim Hensch'in terzilikten gelme bir yönetici olmasıyla daha da etkileyici hale geliyor. Dar ve kısa paçalı pantolonu ile dikkat çeken takım elbisesinin altındaki lastik ayakkabıları ile dikkat çeken Hensch'in bu giyim tarzını ilk anda garipseyenler olsa da, internetteki kısa bir araştırma Hensch'in markayı ne kadar iyi taşıyan bir iş insanı olduğunu gösteriyor. Mayıs ayında Alman milli takımının 2018 Dünya Kupası takım elbiselerini sağlama işini üstlenen Hugo Boss'un Türkiye genel müdürünün giyim tarzı, adaşı Joachim Löw ve diğer milli takım oyuncularınınkiyle aynı. Değişime ruhunun katılmasında Hensch'in rolünü anlamak için bu örnek yeterli.

HUGO BOSS İZMİR üretim tesisinin, kurulduğu 1999 yılından bu yana Almanya'daki merkez tarafından üretim becerileri, teknik bilgi ve inovasyon alanlarında grubun en önemli bilgi kaynaklarından biri olarak konumlandırılması, Hensch'e kazara bir rol verilmediğini gösteriyor. Dolayısıyla Hensch'in anlaşılması, dijitalleşen iş modelinin anlaşılması için kilit önemde.

Hensch, "Kariyerime terzi olarak başladım. Bir masanın başında oturup elde dikiş yapıyordum. Bunu çok seviyordum çünkü müşteriye adanmış bir işti. Önce tasarımcı, desinatör olmak istemiştim ama terzilikte tek bir kişiye odaklanarak yapılan iş beni cezbetti. Bunu çok yoğun olarak yapıyordunuz. Müşterinin ne istediğini biliyordum ve onun ihtiyacı olanı yapıyordum" diyor.

Bu dönemde müşterilerin taleplerini, ihtiyaçlarını ve fikirlerini takip etmekte çok başarılı olan bir ustayla çalıştığını söyleyen Hensch, ustasının ayrıntıları yakalamadaki başarısının altını çiziyor. Daha sonra Hugo Boss için çalışmaya başladığında sürekli bu tür bir arayış içinde olduğunu söyleyen Hensch, "Belki milyonlarca takım elbiseden veya ayakkabıdan bahsedince bu garip görünüyor. 1990'larda insanlar markalara bağlanıyordu ama bugün müşterinin marka için ne anlam taşıdığı önem kazanıyor. Yeni teknoloji ve sosyal medya sayesinde müşteri yeniden kişilik kazanıyor. 1990'larda bir ayakkabıyı alan milyonlarca kişiden biri olarak önem taşımazken bugün beğenmediği bir ayakkabıyı sosyal medyada paylaşabilme olanağı sayesinde müşteri yeniden kişiye dönüşüyor" diyor.

Hensch 2014'te "Geleceğin Fabrikasına Liderlik Etmek" adını taşıyan bir atölye çalışmasına katıldığını söylüyor. Bu kapsamda Siemens'in Amberg'deki fabrikasını ziyaret ettiklerini söyleyen Hensch, çok karmaşık süreçlerin çok az sayıda insan ile yürütülebilmesinden ve bunun çok yüksek standartlar sağlanarak yapılabilmesinden etkileniyor.

Hensch, "Buraya genel müdür olarak atandığımda aklımda bu model vardı. O dönemde ucuz terzilik işi Türkiye için sonuna gelmişti. Türk sanayiciler bile işlerini Gürcistan veya Sırbistan gibi daha ucuz ülkelere kaydırıyorlardı. Sabırsız olan, bir kimliği bulunan ve kendisi için özel şeyler üretilmesini isteyen bir müşteri kitlesi olduğuna göre bunun bizim için anlamı ne olabilir, diye düşünüyordum. Bu beni 4 bin kişi ile karlı bir terzi dükkanı kurma düşüncesine götürdü. Bunu nasıl yapabilirdik?" şeklinde konuşuyor.

Burada önemli bir sorun var: Tipik iş modelinde özel bir şey yapmaya kalktığınızda bu karı anında öldürüyor. Karmaşıklığın artması, daha yüksek maliyeti kabullenmek anlamına geliyor. Siemens'in fabrikasındaki dijital ikiz uygulaması, Hensch'in kendi işlerinde de bu tür bir şeffaflığa sahip olmaları gerektiğini düşünmesini sağlıyor. Paranın nerede kaybedildiğinin bilinmesi ve buna göre işin yeniden

Hugo Boss'taki dijitalleşmenin en zorlu boyutunu, kopya çekmeyen şirketin akıl alacak kimsesinin olmaması oluşturdu.

şekillendirilmesi bu yenilikçi iş modelinin ayaklarından birini oluştururken pazara çok yakın olup değişen dinamikleri çok hızlı takip edebilmek diğer ayak olarak karşımıza çıkıyor. İkinci bacak, Türkiye'nin şansı oluyor ve pazara yakın ülke olarak Türkiye bu iş modelinin içinde konumlanıyor. Esneklik, bu modelin daha da dengeli durmasını sağlıyor.

Hensch, "Ancak işe başladığımızda her şey çok kolay olmadı. Bir şeyi kopyalamıyorsanız, sorabileceğiniz kimse ya da satın alabileceğiniz bir şey de olmuyor. İşe başladığımızda almamız gereken birçok karar vardı. Satın mı almalıyız yoksa kendimiz mi yapmalıyız sorusu hep karşımıza çıktı. Bosch Manisa'daki dostlarımıza makineleri birbirine bağlamakta kullanılan sensörleri sorduk. Bize Siemens Rexrodt'un 500 euroluk sensörünü alabileceğimizi söylediler. İyi ama ben zaten dikiş makinesini 800 euro'ya alıyordum; sensöre 500 euro'yu nasıl verebilirdim. Bu tür bir fiyat için geçerli olabilecek hiçbir yatırım dönüşü (ROI) hesabı bulunmuyordu" diyor.

Sensörler, şebeke, tabletler... Hensch, pazarda aradıkları özelliklere sahip şeylerin ya bulunmadığını ya da çok pahalı olduğunu ifade ediyor. Bunun sonucu içeride üretim kararı alınıyor.

Hensch, "Bu, içeride hem çok garip tartışmaları hem de hata yapma olasılığını kabullenmek anlamına geliyordu ve alışıldık bir şey değildi. Bu, bizi proje yapma davranışımızı değiştirmeye götürdü. Birbirini takip eden iki yıllık bir projeler dizisi düşünüyorduk ve bunu sonunu göremeden yapmamız gerekiyordu. Bu, bizi Silikon Vadisi startup'larının kullandığı sprint mantığına ulaştırdı" şeklinde konuşuyor. Çevik işletmelerin kullandığı bu mantık ve metodoloji, Hugo Boss Türkiye'ye projede para yanacaksa bunu mümkün olduğu kadar erken yakma opsiyonunu sağlıyor.

Şirketin bütün metodolojisini bu şekilde değiştirmesi ve hala bunu sürdürüyor olması -eylül sonuda Hensch ile görüştüğümüzde 62'inci sprinti ya da deparı atıyorlardı- dijital dönüşümden önce felsefi dönüşümü ortaya çıkarıyor. İki haftalık sprintlerle sağlanan dönüşüm Hugo Boss'u kendisi için üretim yapacak startup'lar bulmaya yöneltiyor. Hensch, "Bu çok eğlenceli bir süreç ama inişleri ve çıkışları kabullenmeniz gerekiyor" yorumunu yapıyor. Hugo Boss İzmir, kendi terzileri ile çalışmaya başlamış görünüyor.

Kendi terzilik tercihi ile ilgili sözlerini hatırlamak Hensch'in eğlenceli yorumunun nedenini anlamayı kolaylaştırıyor. Zaten kendisi de bunun insanlarla ilgili olduğunu ve bir şeyi yaparken insanları ikna etmek gerektiğini söyleyerek bunu açıklıyor.

Hensch, ilk yıllarda düz ekran televizyonlar alarak üretimle ilgili takibin sonuçlarını bu ekranlarda görüntülemeyi sağlayacak sistemleri geliştirmeye başladıklarında "ben sürekli bozulan bu 10 yılllık dikiş makinesinde çalışmaya çalışırken siz parayı bu ekranlara harcıyorsunuz" tepkisini aldığını hatırlıyor. Bu dönemde insanlara biraz sabırlı olun, bu şekilde daha iyi olacağı anlatmaya çalıştıklarını söyleyen Hensch, "Tabletlere geçip herkesin önüne verilerini koymaya başladığımızda bütün hikaye değişti. İnsanlar, 'Performansımı burada görebiliyorum. Artık insan kaynaklarına gidip sormama gerek kalmadı' demeye başladılar. Bu performanslarının belirlediği ücretlerini de şeffaf bir biçimde karşılarına getiriyordu" diye ekliyor.

Böylece kırılma noktasını atlayan Hugo Boss

▷▷ İzmir'in günümüzde elde ettiği sonuçlar, atılan adımların doğruluğuna işaret ediyor. Bir üretim tesisi olması nedeniyle Hugo Boss İzmir'in en önemli başarı kriteri, malların yüklendiği kamyonun tekerleri döndüğünde üzerinde doğru sayıda ve hatasız olarak kamyonun içinde yer alması. İnsandan başlayan dijital dönüşüm sürecinde günümüze gelindiğinde Hugo Boss İzmir'in tekstil sektöründe hızla dönüşen pazar dinamiklerini ve tüketici beklentilerini karşılama stratejisi çerçevesinde Endüstri 4.0 "akıllı fabrika" konseptini endüstriyel dönüşüm planlarının odağına aldığı görülüyor. Bu amaçla yaklaşık 3 yıl önce kurulan Hugo Boss Solutions birimi üretim tesisindeki teknolojik ve dijital dönüşüme, BT ekibinin de desteğiyle liderlik ediyor.

Süreç içerisinde sırasıyla dijitalleşme, otomasyon ve yapay zekâ uygulamaları konusunda özellikle insanın teknolojiyle entegrasyonuna odaklanan süreçler geliştirilirken zaman içinde rolü değişen Hugo Boss Solutions, artık sektör bağımsız olarak diğer üreticilere de danışmanlık hizmeti sunan bir yapı olarak karşımıza çıkıyor.

Ekipman tasarımı ve üretim süreçlerinin gelişimi başta olmak üzere üretim ve değer zincirinin her bir halkasını ilgilendiren dijitalleşme sürecinde kendi deneyimini yaratmayı başaran Hugo Boss İzmir'in içinden çıkması, Hugo Boss Solutions'ın pratiğe dayanan danışmanlığını daha güçlü hale getiriyor.

2017'DE TÜRKİYE'NİN hazır giyim alanındaki ilk 10 ihracatçı firmasından biri olan Aster Tekstil'e verilmeye başlayan danışmanlık bu şirketin son yıllarda gösterdiği istikrarlı büyümenin ve ihracat performansının artarak sürdürülmesini hedefleniyor. Hugo Boss Solutions'ın küresel ölçekte rekabetçiliğini korumak için dönüşüm projelerine ihtiyaç duyan ve fabrikalarını daha akıllı hale getirmek isteyen üreticilere destek verme hedefi ile kendisini "Lüks giyim segmentindeki çok ürünlü markamız WtR'ı 2013 yılında kurduk ve ilk mağazamızı Londra'nın Notting Hill bölgesinde açtık. Günümüzün zorlayıcı küresel piyasa koşulları altında ihtiyaçlara en iyi cevap veren çözümleri sunmaya devam ediyoruz" ifadeleriyle tanımlayan Aster Tekstil arasındaki danışmanlık ilişkisinin yerindeliğini görmek zor değil.

Hugo Boss Solutions'ın, üretim sistemleri mühendisliği, dijital dönüşüm, yalın üretim, kalite ve güvence sistemleri, saha yöneticileri gelişimi ve liderlik gelişimi konularında profesyonel danışmanlık hizmetlerinin ticari karşılığını görmek için Hugo Boss İzmir'in kendi içinde aldığı sonuçlara bakmakta yarar var.

Üretimde mükemmelliği sağlamak için RFID etiketleri kullanmaya karar veren Hugo Boss İzmir, RFID sistemleri konusunda uzman bir şirketten çözüm almaya kalkınca ağır bir fatura ile karşı karşıya kalıyor. Bunun üzerine içeride, sistemin asıl maliyetli parçaları olan okuyucuları yukarıdaki bir ray sistemi ile hareket ettirme fikri doğuyor. Bu fikrin hayata geçirilebilmesi, üretimin hızı ve okuyucuların buna bağlı olarak nasıl hareket etmesi gibi çok sayıda operasyonel ayrıntının bilinmesi ile mümkün oluyor ancak çözüm uygulamaya konulduğunda sağlanan tasarruf 240 bin euro oluyor.

HUGO BOSS İZMİR, bugünlerde dijitalleşmenin önemli adımlarından birini daha atarak kendisini platform haline getiriyor. Havacılık alanının inovatif şirketi Atlasglobal ile tekstil alanının inovatif şirketi Hugo Boss'un başlattığı proje ile, Atlasglobal Havayolları uçuş ekibinin yeni kıyafetlerini Dokuz Eylül Üniversitesi ve İzmir Ekonomi Üniversitesi'nin Moda ve Tekstil Tasarım Bölümü öğrencileri tasarlayacak. "HackOurStyle" sloganıyla başlayan çalışma kapsamında üniversite öğrencileri, tasarımlarını iki gün sürecek bir tasarım hackathonuyla hazırlayacak. Jüri tarafından seçilecek tasarım, Nisan 2019'da kamuoyuna tanıtılacak ve yeni dönemde Atlasglobal Havayolları ekibinin üniforması olacak.

Atlasglobal Havayolları Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ersoy'un, "Kurulduğumuz günden bu yana hep ilkleri gerçekleştirme, havayolu sektörüne yenilikler kazandırma vizyonuyla hareket ettik. İlklerin şirketi olduk. Bugün de yeni bir 'ilk' için bir aradayız. Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de havayolu şirketleri, üniformalarını geleneksel yöntemlerle belirliyor. Ama biz Hugo Boss Tekstil Sanayi ile birlikte tek tip tasarım ve gelenekselleşmiş yöntemleri geçmişte bırakacak bir iş birliğini duyuruyoruz" şeklindeki sözlerini dinlerken Hensch muhtemelen, 2014'te çıktıkları dijitalleşme yolculuğunun ne kadar yerinde olduğunu düşünüyordur. ■

ütfen!

Konforunuz için tüm ayrıntıların düşünüldüğü "primeclass" Lounge ortamında, lütfen arkanıza yaslanın ve ücretsiz wi-fi'nin keyfini çıkarın.

- *Rahat ve konforlu atmosfer*
- *7/24 açık büfemizde dünya lezzetleri*
- *Ücretsiz wi-fi*
- *Business-corner*
- *Aylık ve haftalık dergiler/gazeteler ve çok daha fazlası "primeclass" Lounge'da sizi bekliyor.*

***İSTANBUL Atatürk Havalimanı** İç ve Dış Hatlar "primeclass" Lounge*
***ANKARA Esenboğa Havalimanı** İç Hatlar "primeclass" Lounge*
***İZMİR Adnan Menderes Havalimanı** İç ve Dış Hatlar "primeclass" Lounge*
***Milas BODRUM Havalimanı** İç Hatlar "primeclass" Lounge*
***İSTANBUL İDO Yenikapı TEB** "primeclass" Lounge*

primeclass
lounge

www.primeclass.com.tr 444 25 75

PAZARLAMA EKOSİSTEMİ YE

Fortune Türkiye ve DataExpert iş birliğinde gerçekleşen C-Summit serisinin üçüncü halkası CMO Summit, yeni dünyanın rekabet ortamında CMO fonksiyonunun yükselen değerine dikkat çekti. CMO Summit'te değişimin kaçınılmaz olduğu ve yeni iş modellerine doğru yeni bir pazarlama dönemine geçildiğine yönelik mesajlar paylaşıldı.

ŞULE LALELİ – FOTOĞRAFLAR: HAKAN AYDOĞAN

20 KASIM'DA Hilton İstanbul Bomonti'de gerçekleşen CMO Summit 2018'de pazarlamanın usta isimleri, CMO'ların değişen rollerini, pazarlama, finans ve marka ekseninde değer yönetim karmasını, pazarlamada davranış mimarlığı, dijital dönüşüm ve marketing 5.0 başlıklarını masaya yatırdı. CMO fonksiyonunun yükselen değerine dikkat çekmek amacıyla Fortune Türkiye ve DataExpert iş birliğinde yapılan araştırma ile belirlenen "En Etkin

Fortune Türkiye ve DataExpert iş birliğinde yapılan araştırmayla belirlenen En Etkin 50 CMO'ya ödülleri verildi.

Nİ DOĞRULARIN PEŞİNDE

50 CMO"ya ödüllerin verildiği Zirve'ye pazarlamanın 400 uzman ismi katıldı.

ALLA TURCA İNOVASYON

Zirve'de, açılış konuşmasını "Alla Turca İnovasyon" başlıklı konuşmasıyla Boyner Grup CEO'su Cem Boyner yaptı. Boyner, konuşmasına "Şirketler yanlış şeyler yaptıkları için değil, bir zamanlar başarı getiren doğru şeyleri çok uzun süre yapmaya devam ettikleri için başarısız olur!" diyerek başladı. Boyner, pazarlama alanında bugüne kadar hayata geçirdikleri uygulamalardan bahsetti ve "Boyner Grup'taki çalışma hayatım hep alışılmamış yeni şeyleri denemek, perakende ve iş dünyasındaki ezberleri bozmaya çalışmakla geçti. Aynı süreçte yenilikler Boyner Grup'un iş yapış şekli ve kültürü haline geldi. Bunu da hep Türkiye'ye has koşullar içinde, bugünün ihtiyaçlarını ve geleceğin nasıl olacağını tarif etmeye çalışarak

Boyner Grup CEO'su Cem Boyner

yaptık. İnovasyonun temeli, vazgeçilmezi; ekipleriniz içinde yarattığınız katılımcı, insan odaklı demokrasi kültürüdür. Özgür düşüncedir, biricik olan bireye yarattığınız hareket ve özgürlük alanıdır" dedi. Boyner, inovasyon özgür düşünebilen, birey olmayı hedefleyen, sürüden ayrı durmaktan korkmayan kişi ve ekiplerden çıkar derken, farklılık ve birey olma kültürünü iş hayatına, şirket kültürüne eklemeden inovasyonun olmayacağına da dikkat çekti.

Boyner Grup'ta inovatif işler yapabilmeyi katılımcı demokrasi kültürü yaratabilme ile başardıklarını söyleyen Boyner, "Yapamadıklarımız da yine bu alandaki eksiklerimiz nedeniyle oldu" dedi.

Boyner konuşmasının devamında CMO'lara tavsiyelerde bulundu ve "Bilgiye artık herkes çok rahat şekilde erişebiliyor. Önemli olan müşterinizin ilgisine sahip olabilmek. Bilgi değil ilgi çağında yaşıyoruz. Ülke olarak bize ait ve bizim olan yeni işler, yeni ürün ve yöntemler geliştirmek zorundayız. Google, Apple, Amazon gibi teknoloji şirketleri kendi sistemleri ve ürünleriyle donatılmış araba üretme yarışına giriyor. Arabanızda geçirdiğiniz 90 dakikada gözleri var. Orada sizinle başbaşa olmak için yarışıyorlar. Gözümüzün önünde sektörler doğuyor, sektörler yok oluyor. Böyle bir dünyada sizleri bugünlere getiren tecrübelerimiz dezavantajımız haline dönüşebilir. Bu nedenle Big Data, yapay zeka, derin öğrenme, robotik gibi alanlara yatırım yapmak zorundayız. Ama en çok bu teknolojileri yaratan ve onu hayata adapte eden inovasyon kültürüne, katılımcı işyeri demokrasisine, özgür düşünen, sorgulayan, sürüden ayrı durmaktan korkmayan bireylere, insana yatırım yapmak zorundayız" dedi. Gerçek başarıya giden yol 'doğruları tekrar etmekten' değil 'yeni doğrular arayıp bulmaktan' geçer mesajıyla da konuşmasını bitirdi.

YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN CMO'NUN ROLÜ

Boyner'in yaptığı açılış konuşmasının ardından CMO Summit'te ilk panele geçildi. "Yönetim Perspektifinden CMO'nun Rolü" başlıklı panelin moderatörlüğünü WPP Türkiye Ülke Başkanı Demet İkiler yaptı. İkiler, pazarlama dünyasında CMO'ların etkin rolüyle ilgili olarak; "Malum hızı başımızı döndüren teknolojik dönüşüm ile birlikte CMO rolleri son yıllarda en çok tartışılan ve geleceği hakkında konuşulan rollerden biri oldu. CMO rollerinin CTO'lara dönüşeceğinden, AI tabanlı sistemlerin ve teknolojilerin bu pozisyonun yerini alacağına ya da etkisini azaltacağına kadar birçok senaryo vardı. Bugün geldiğimiz noktada komplikeleşen marka iletişim pazarlama dünyası, tüketici deneyimi gerçeği ve azalan zorlaşan büyüme hızı içerisinde CMO rolleri kritik ve büyümedeki kilit rollerden biri haline geldi" dedi. İkiler, bir de araştırma sonucu paylaştı ve şöyle devam etti: "ANA (Association of National Advertisers)'nın araştırma sonuçlarına göre pazarlamacılar yüzde 1'lik oranda bir ivme sağladıklarında 500 milyar dolarlık ek gelir artışı yaratabiliyorlar. Bugün Fortune 500 listesindeki şirketlerin yarısı düşen/azalan gelir veya kârlılık ile mücadele ediyor. Bu sebeple de pazarlama sektörü büyümeye katkı sağlayacak şekilde hareket ediyor. Bu sene Cannes Lions'da gördüğümüz CMO Growth Council gibi CMO odaklı danışmanlıklar, global ve lokal CMO raporları ile bugün büyüme odaklı insiyatiflerin belirlenmesi için birçok girişimde bulunuluyor" dedi. İkiler panelistlere "Genel olarak dünyanın içinden geçtiği bu büyüme tıkanıklığı karşısında sizin beklentileriniz

Yönetim Perspektifinden CMO'nun Rolü paneli

ve bugünden farklı olarak yapılmasını öngördüğünüz noktalar var mı?" sorusunu yöneltti.

Google Türkiye Ülke Direktörü Bülent Hiçsönmez, önem sıralamasına göre müşteri memnuniyeti önceliğimiz diyerek görüşlerini paylaştı ve şöyle devam etti: "Pazarlama aktivitesinde mutlaka şirketlerin otonom ekipler kurması gerek. Yöneticilerin özgünlüğünü daim kılarsanız, başarı da beraberinde gelir. Özellikle hata yapmaktan çekinmeyen organizasyonlar haline gelmek önemli" dedi.

Soruya bir başka açıdan cevap veren Mavi CEO'su Cüneyt Yavuz ise "Biraz geriye gidersek eskiden ne AVM vardı, ne e-ticaret. Türkiye'nin yaş ortalaması da 28 idi. Şimdi Big Data'dan bahsediyoruz, e-ticaret hayatımızın içinde ve yaş ortalamamız 30-31'lerde... Mavi olarak bu değişim ve gelişim sürecinde mağaza metrekarelerini büyütmek, yeniliklere yatırım yapmak ve en önemlisi müşteri odaklı stratejilerimizle her yüz kişiden 58'inin Mavi'yi bildiği bir marka olabilmek bizim için büyük başarılardan biri" dedi.

Pazarlama konusunda ezberleri bozan açıklamalarla gündeme damgasını vuran Petrol Ofisi CEO'su Selim Şiper de pazarlamada gelinen boyutu, "Sinekli bakkaldan, hipermarkete geçtik" tanımlamasıyla açıkladı ve şöyle devam etti: "Geleceğin satıcıları bugünün "marketing"çileri. Bana göre en büyük öncelik gelecektir. Geleceği yazmak önemli" dedi. Şiper ayrıca, "Marketing"çiler önce iç müşteriye şirket içindekilere kendini iyi anlatmalı. Beğenilerini kazanmalı. Pazarlama nedir aktarmalı. "Marketing" insanı önce kendi "marketing"ini yapmayı bilmeli. Bence CMO kavramının tanımı değişmeli. Chief Interest Attracting Officer olarak değişmeli. Satışçının gelecekten konuşanından, "marketing"çinin bugünden konuşanından şirketleri korumak lazım" dedi.

P&G Türkiye ve Kafkasya Genel Müdürü Tankut Turnaoğlu ise CMO'ların görev sorumluluğunu açıklarken, Chief Insights Officer olarak yeni bir tanımlama yaptı. İçgörüye sahip, markasını iyi bilen ve ilgiyi çekebilen kişilerin pazarlama dünyasında farklılıklarını koruyacağına dikkat çekti.

DEĞER YÖNETİM KARMASI: PAZARLAMA & FİNANS & MARKA

CMO Summit'in ikinci paneli Ciner Grubu CIO'su Dr. Mahmut Kurşun moderatörlüğünde gerçekleşti. Kurşun, dolaysız ekonomi devrinden bahsederken, Türkiye'de farklı sektörlerin ne kadar büyüdüğüne yönelik genel bilgiler paylaştı. Bu büyümelere paralel olarak oyunun yeniden yazıldığını söyledi ve panelistlere, "Değişen pazarlama dünyasında CMO'lar olarak neleri farklı yaparak dikkat çekebiliriz" sorusunu yöneltti. İlk sözü Teknosa CMO'su Ayşegül Bahçıvanoğlu aldı ve şöyle devam etti: "Herkes için teknoloji' mottomuz doğrultusunda, çok geniş bir kitleye hitap ediyoruz ve herkesi kucaklıyoruz. İşimizin ve markamızın temelinde insan odağı, insana yakınlık ve samimiyet var. Yaptığımız işi müşterilerimizin gözünden bakarak geliştiriyoruz. Müşterilerimizin sesine daima kulak veriyor, onlara kesintisiz bir alışveriş deneyimi yaşatmaya odaklanıyoruz. Yaptığımız yüz yüze görüşmeler ve online anketlerin yanı sıra dijital kanallar üzerinden tüketicilerimizle temas halindeyiz."

Şişecam Cam Ev Eşyası Grup Başkanı Cemil Tokel ise soruya inovatif ürünler geliştirerek ve müşteri odaklı geri bildirimlerle hareket ettiklerini söyleyerek cevap verdi. Tokel, "Paşabahçe'de kültür ve tasarımla değişimi başlattık. Ezber bozan olmak zorundaydık. Teknoloji ile ürünleri geliştirdik ve farklılaştırdık. Klasik iletişim yöntemlerinden uzaklaştık. Şişecam'ın global tasarım markası Nude, yeni kampanyasında Amerikalı, iç mimar ve ünlü stil ikonu Iris Apfel ile iş birliği yaptı. Yalın güzellik mottosunu, 97 yaşındaki stil ikonu ile yaptık. Iris'in kalıplara sığmayan tarzından ilham alarak tasarlanan özel koleksiyonlar sunduk."

Alibaba.com Türkiye Ülke Müdürü Cüneyt Erpolat ise şirketlerin pazarlama aktivitelerinde dijital platformda neler yapıldığıyla ilgili bir diğer soruya, "Biz de Starbucks'ta mağaza

Değer Yönetim Karması: Pazarlama & Finans & Marka paneli

açmaya başlıyoruz. İş birliği yapıyoruz. B2B ve B2C kavramları birbirine karıştı. Keskin çizgiler koymamak lazım. Kökten değişimlere adapte olmak lazım" dedi.

Panele katılan Hopi Türkiye Genel Müdürü Neslihan Uçar Çadırcı ise Big Data kavramı yerine, sınırlı data ifadesini kullandı ve "Eldeki verileri kullanırken çok dikkat etmek ve ölçmek gerek. Hopi bir satış makinası Cem Boyner'in deyimiyle. Biz dijital platformda sadece müşteri odaklı değil aynı zamanda reklamverenlerle de ciddi bir sinerji yaratıyoruz. Hopi'nin enerjisi çok farklı. Dengeler çok önemli. Artık günümüzde sana özel kavramı değer yitirdi. Kullanım alışkanlıklarına uymuyor. Buna göre pazarlama stratejilerine odaklanmak gerek" dedi.

PAZARLAMADA DAVRANIŞ MİMARLIĞI

CMO Summit'in üçüncü paneli Pazarlamada Davranış Mimarlığı konusu üzerine oldu. Panelin moderatörlüğünü Insider Kurucu Ortağı Arda Köterin yaptı. Davranış mimarisi nedir sorusuyla başlayan panelde Köterin, insanın bir davranışı gerçekleştirmesi için, hem yeterince motive olması, hem bu davranışı gerçekleştirecek imkanlara sahip olması hem de gerekli tetikleyicilerin olması gerektiğine dikkat çekti. Davranış mimarlığı konusunda panelistlere söz verdi. Doğuş Yayın Grubu Pazarlama ve Kurumsal İletişim Grup Başkanı Çağla Şenkardeş, davranış mimarisi konusunda insan davranışı değişikliği yaratmak için davranış bilim ile pazarlama disiplinlerinin birlikte çalışması gerektiğini söyledi ve "Bunun da olması için veriyi hammadde olarak işlemek gerekiyor. Pazarlama farklı disiplinleri birleştirmeyi gerektiriyor" dedi. Nielsen Genel Müdürü Didem Şekerel Erdoğan ise dijital ve teknolojik gelişmelerin Nielsen çözümlerine entegrasyonuna öncülük ederek etkili pazarlama, fiyat, promosyon, satış noktasında etkinlik çözümlerinin baz oluşturduğu analitik danışmanlık modelini en üst seviyede uyguladıklarına dikkat çekti. Erdoğan, pazarlama stratejilerinde insanın gücüne inanan, sezgisel ve ilham veren yaratıcılıklara, ekiplerin güçlerini ortaya çıkaran, eşsiz çözümler üretmelerine zemin hazırlayan anlayışın hayata geçmesi gerektiğine değindi.

Avon Ticari Pazarlama Direktörü Esen Mestan Kocatürk ise marka olarak davranış mimarlığında farklı çalışmalar yaptıklarını anlattı ve "Dijitalde fokus gruplar yaptık. Sosyal medyadaki kitleye yoğunlaştık. Yatırımlarımızı bu platformlara kaydırdık. Appstore ve Google Play'den ücretsiz indirilebilen uygulamadan, hem Avon'la yeni tanışan hem de Avon dünyasını yakından tanıyanların yararlanmasını sağladık" dedi.

Nestlé Türkiye İçecekler Genel Müdürü Pınar Öney Bilsel ise gıda şirketleri arasında Ar-Ge'ye en büyük harcamayı yapan şirket olduklarını söyledi ve şöyle devam etti: "Tüketiciye yeni bir şeyler getiren içerikler, bileşenler üzerinde çalışıyoruz. Büyük hedef olarak gerçekten de beslenme ve iyi yaşam şirketi olmak istiyoruz. Bu bizim için çok önemli. Diyaloğa çok inanan bir şirketiz. Genç takımlarla çalışıyoruz. Fikirleri olan insanlarla çalışmayı seviyoruz. Çünkü, kendimizi bu şekilde zenginleştirebileceğimizi biliyoruz. Tüketiciyle olan ilişkide de aynı şey geçerli. Onların bildiği çok şey var ve fikirlerine, görüşlerine çok değer veriyoruz" dedi. Bilsel, kahvenin yalnızca sıcak içilebileceği algısının hakim olduğu bir dönemde Nescafé Xpress ile içime hazır soğuk kahve kategorisinin Türkiye'ye tanıtılması, yaygınlaşması ve geniş kitleler tarafından benimsenmesinde oynadıkları role değindi ve Nescafé'nin doğal bir içecek

Pazarlamada Davranış Mimarlığı paneli

olduğunu anlatmak üzere yetiştiği kahve ağacından başlayan, üretim süreçlerini içeren, bunu yaparken kendi sözcülerini ve kendi mecralarını yaratan geniş perspektifli bir iletişim stratejisini hayata geçirdiklerinin bilgisini paylaştı.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM & MARKETİNG 5.0

Son panel ise Fortune Türkiye Yayın Direktörü Cüneyt Toros moderatörlüğünde gerçekleşti. Toros, CMO'ların gündemindeki dijitalleşmeye dikkat çekti ve perakende ve mobil uygulamalar konusunda tüketiciye hangi alanlarda nasıl dokunulduğunu sorarak paneli başlattı. Toyota Türkiye Pazarlama Direktörü Barış Erdim, bu konuda önemli olan pazar payını artıracak yeniliklerin bulunması gerektiğine değindi ve "Toyota olarak pazarlama ve dijitali bir arada nasıl harmanlarız buna bakıyoruz. Showroom'larda müşterilerimize hologramlı sunumlar yaparak onların otomobil deneyimini üst düzeye çıkarıyoruz. İnteraktif şovlar yapıyoruz" dedi.

Turkcell CMO'su İsmail Bütün ise segmentasyonun pazarlamanın önemli yapı taşlarından biri olduğuna değindi ve "Artık Big Data değil, Big Questions dönemi başladı. Pazarlama 5.0 önemli sorulara cevap aradığımız bir döneme işaret ediyor" dedi.

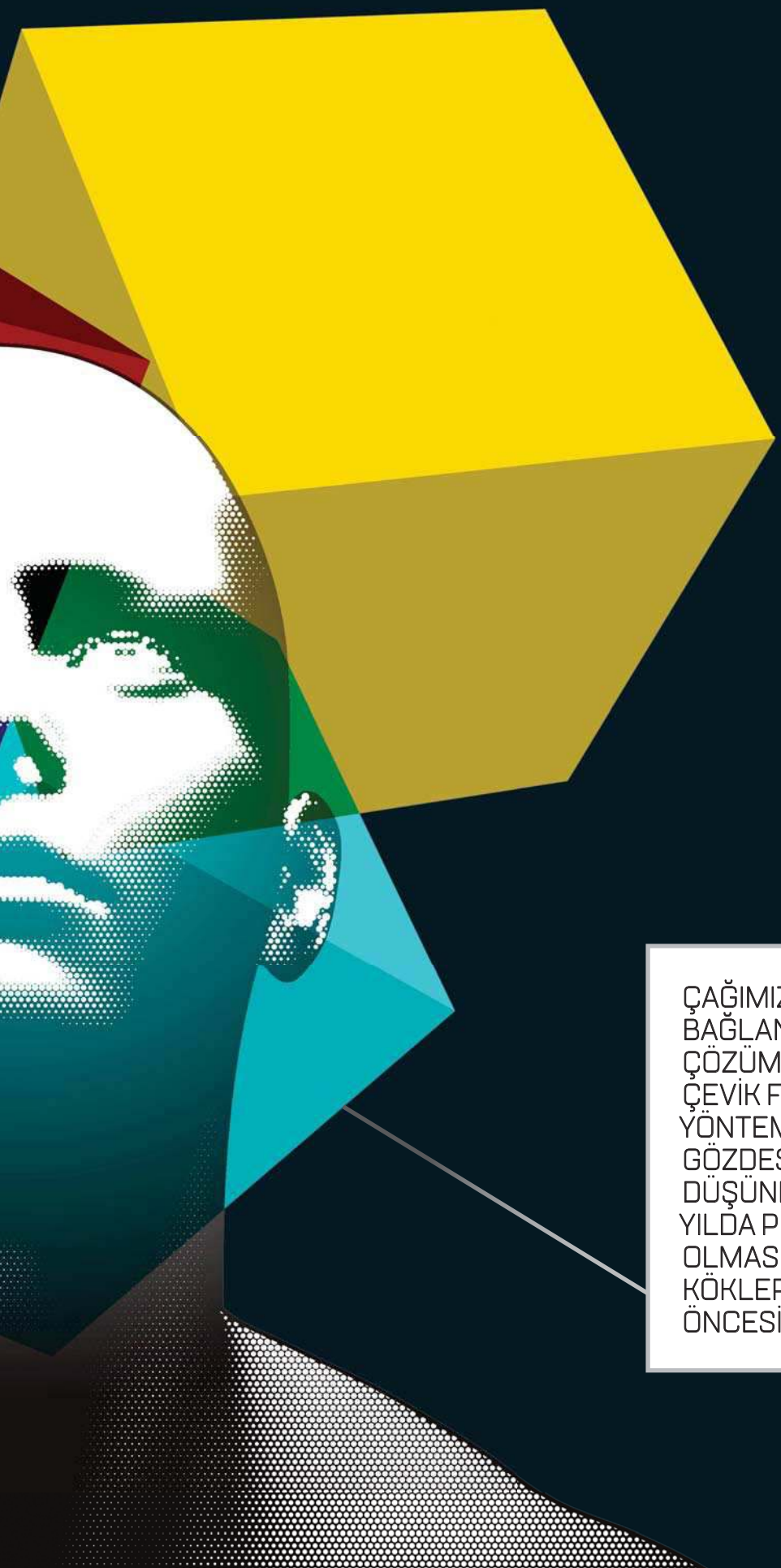
Yapı Kredi Perakende Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı Serkan Ülgen ise dijitalleşmeye bağlı olarak bankacılıkla ilgili işlemlerde yazılı doküman meselesini 2020 yılına kadar ortadan kaldırmayı hedeflediklerini söyledi. Ülgen, "Şubelerimizde her şey dijital. Akıllı cihazlar üzerinden müşterilerimiz her türlü bankacılık faaliyetlerini gerçekleştiriyorlar. Müşteriyi çok iyi analiz etmek ve iş hedefini iyi belirlemek lazım. Biz de bu alana odaklanıyoruz" dedi. Panelde son olarak söz alan Arçelik CMO'su Zeynep Yalım Uzun ise Arçelik'in firma olarak, Beko ve Grundig markalarıyla çok büyük bir potansiyele sahip olduğunu söyledi ve "Farklı pazarlara gittikçe Beko'nun duruşunu, ne kadar hızlı büyüdüğünü, Arçelik'in marka algısının ne kadar büyük olduğunu gösterebilmek için çalışıyoruz. Temelleri atılmış olan bu uluslararası pazarlama organizasyonunu daha da büyütebilmek için çalışıyoruz" dedi. Arçelik'te yaklaşık 1.500 kişilik ekibi yöneten Yalım Uzun, endüstriyel tasarım, ürün yönetimi, inovasyon ve ürünlerle ilgili çalışan ekiplerden bahsetti ve şöyle devam etti: "Uluslararası pazarlama alanında içerik konusunda çalışıyoruz. Avrupa'da çok iyi olduğumuz, hatta bir numara olduğumuz pazarlar var. Örneğin, Beko markamızla İngiltere ve Polonya'da bir numarayız. Bunları istisna olarak bir tarafa koyarsak, çoğu pazarda pek tanınmayan yeni bir oyuncu ya da birkaç senedir orada olan "challenger" bir markayız. Özellikle Uzakdoğu'dan gelen rekabet hızla artıyor. Birçok firmanın inovasyon kabiliyetini geliştirmesi nedeniyle ürün anlamında ayrışmak gitgide zorlaşıyor. Dolayısıyla pazarlamaya çok daha fazla iş düşüyor. Önümüzdeki dönemde eğileceğimiz nokta, markalarımızla nasıl fark yaratacağımız ve kalabalığın içinden nasıl sıyrılacağımız olacak. Ben bunun temelinin tüketiciden geçtiğine inanıyorum. Tüketiciyi anlayarak, doğru içerikleri, doğru marka iletişimini ve aktivasyonları piyasaya vermek önceliğimiz olacak" dedi.

Zirve'de ayrıca CMO fonksiyonunun yükselen değerine dikkat çekmek amacıyla Fortune Türkiye ve DataExpert iş birliğinde yapılan araştırma ile belirlenen "En Etkin 50 CMO"ya ödülleri verildi. ■

Dijital Dönüşüm & Marketing 5.0 paneli

TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME

TASARIMIN DÖNÜŞTÜRÜCÜ ETKİSİ: DEKORASYONDAN İNOVASYONA



ÇAĞIMIZIN KARMAŞIK VE BİRBİRİNE BAĞLANTILI SORUNLARININ ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNE ÇIKAN ÇEVİK FİKİR GELİŞTİRME YÖNTEMLERİNDEN BELKİ DE EN GÖZDESİ OLAN TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME, ÖZELLİKLE SON ON YILDA POPÜLERLİK KAZANMIŞ OLMASINA RAĞMEN ASLEN KÖKLERİ BUNDAN YAKLAŞIK 80 YIL ÖNCESİNE DAYANIYOR.

© IMRSQUID / GETTY IMAGES TURKEY

Yazı: Bengi Turgan Çiftçi
Kreatif Direktör - Deloitte Digital Türkiye

TASARIM TEORİSYENLERİNİN, tasarımın dekoratif bir işlevin ötesinde varoluş ve yetkinliğini sorgulayarak daha etkili bir işleve hizmet edebileceğini ve bir eylem ile çıktısından öte, bir yaklaşım ve zihin yapısı olduğunu ortaya koymalarıyla bir dönüşüm tetiklendi. Bu dönüşüm ise, artık düzenli periyodlarla gerçekleşen şirket içi çalıştaylarla tasarımın inovasyon kültürünün ayrılamaz bir parçası olduğunu ispatlıyor. Öte yandan temelinde dayanaklı bir teori ile on yıllara yayılmış ve son yıllarda yoğunlaşmış bir praksis barındıran bu yaklaşım yaygınlaşırken şirketlerin iç iletişimi güçlendirmelerine odaklanan bir eğlence aktivitesine dönüştüğü yanlış uygulamalar da ortaya çıkabiliyor. Peki bu popüler yaklaşım nereden çıktı ve aslen ne vaat ediyor?

KÖKLER

Tasarım, her zaman teknolojinin insani yapılanmasının katalizörü olarak görev yapmıştır. Tarihi bir bakışla tasarım, teknolojiyle tamamen iç içe geçtiği ve ayrıştırılamadığı bir başlangıçla nesneler ve sistemlerin insanlık ile uyumlu bir gelişim göstermesini sağlamıştır. Henüz dekoratif bir fonksiyonu varken dahi tasarım, form ile oynayarak nesnenin insanca daha verimli, hızlı ya da keyifli bir şekilde kullanımına imkan sağlamıştır.

İkinci Dünya Savaşı sonrası endüstrileşmede hızla yol kat eden Amerika Birleşik Devletleri'nde yoğunlaşan ergonomi (ergo: iş, nomos: yasa) çalışmaları insanların seri üretim bantlarında iş verimliliğini sağlama

© IMRSQUID / GETTY IMAGES TURKEY

odaklı tasarım çalışmalarına eğilmişken bilgisayarların ve operatörlerin devreye girdiği bir dünyada İnsan-Bilgisayar Etkileşimi isimli yeni bir alan doğdu.

1950'lerde tasarım, bir dekorasyon eylemi ile çıktısı olan ürün olarak varlık bulurken ve bilgisayarlar bir salonu dolduracak ölçülere sahipken Thomas Watson Jr. and Eliot Noyes IBM'deki çalışmalarıyla gelecekteki iş ve yaşam biçimlerini tahminleyen çalışmalar ortaya koydular. Bu çalışmalar, sonrasında Clarke ve Kubrick'in şaheseri *2001: Bir Uzay Efsanesi*'ndeki insana kafa tutan süper bilgisayar HAL 9000 olarak vücut buldu. HAL isminin IBM'in harflerinden birer önceki harflerden türetildiğini de satır arasında verelim.

Savaş sonrası Avrupa'daki sosyo-kültürel yıkımı iyileştirme çalışmalarından biri olarak İskandinavya'da tohumları atılan Kooperatif Tasarım, günümüzün Katılımcı Tasarım çalışmalarının ilk örneği olarak ortaya çıktı. Örgütler içinde fikir geliştirme ve karar verme süreçlerinin demokratikleşmesi, ilgili problemlerin yüklenicisi olan tüm paydaşların ihtiyaçlarının adreslenmesini sağladı.

1965 tarihli *Systematic Method for Designers* kitabında Bruce Archer "Design Thinking" terimini ortaya attı.

Davranış bilimci Sidney J. Parnes 1967'de yayınlanan *Yaratıcı Davranış Rehberi* isimli kitabında günümüzde Tasarım Odaklı Düşünme'nin önemli bir parçası olarak görülen problem yapılandırma yöntemi HMW (How Might We?) söylemini ortaya koydu.

1969 tarihli *Sciences of the Artificial* kitabında, temelde yapay zeka ve insansı düşünme biçimlerinin sentetikleştirilebilirliğini sorgulayan Nobel ödüllü bilgisayar bilimci Herbert A. Simon tasarımı ilk kez bir "yaklaşım" olarak tanımlamıştı. Simon, beklenmedik bir biçimde bilgisayar bilimcilerden çok, tasarım teorisyenleri tarafından sahiplenilerek, söylemi günümüze kadar farklı disiplinlerden de beslenerek etkisini artırdı.

1980'lere geldiğimizde bir problem çözme yöntemi olarak İnsan Odaklı Tasarım iş dünyasında varlık bulmaya başlarken ürün ve servis sistemlerinin büyük bir hızla kompleksleştiği 2000'li yıllarda bir inovasyon enstrümanı olarak gündelik iş hayatımıza girdi.

TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME PROBLEM TANIMINI İŞİN ÖNEMLİ BİR PARÇASI OLARAK ELE ALIR. BUNA GÖRE PROBLEMİNİZ NE KADAR ÖZGÜN, NE KADAR GEÇERLİ, NE KADAR "BELALI" İSE, KULLANICINIZ NE KADAR HEDEFLİ TANIMLANMIŞSA ÇÖZÜMÜNÜZÜN DE O KADAR DÖNÜŞTÜRÜCÜ OLMASI MUHTEMELDİR.

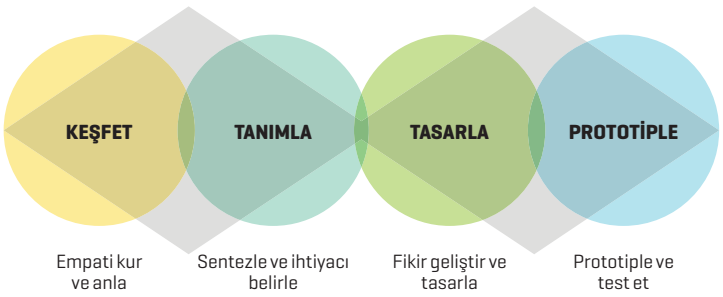
Yaratıcı Davranış Rehberi - Sidney J. Parnes

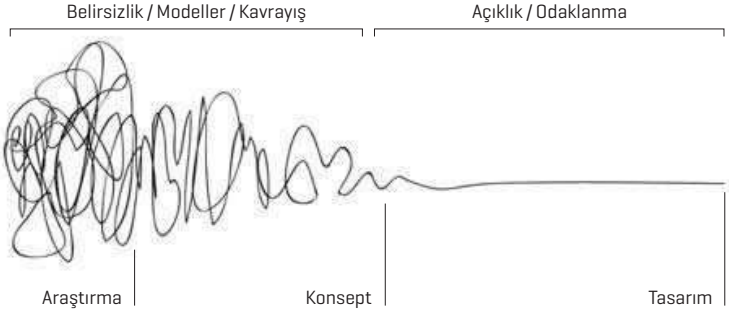
ODAK: İNSAN

Tasarım Odaklı Düşünme'nin temelinde İnsan Odaklı Tasarım bulunuyor. Burada bağlama göre "insan" yerine "müşteri", "çalışan", "vatandaş", "çocuk", "öğrenci" vb de gelebilir. İnsana yönelik geliştirilen her ürün/servis ya da iş modelinin; onun kullanıcısı ya da ondan etkilenen bireyden yola çıkarak ve onun ihtiyaç, beklenti, tutum, davranışlarının etnografik ve analitik yöntemlerle içselleştirildiği bir derin empati sürecinden geçilerek tasarlanması gerektiğini savunan Tasarım Odaklı Düşünme bunun için bir çerçeve çiziyor. Doğrusal olmayan bir zihin yapısı gerektiren Yaratıcı Düşünme ile yapılı ve sistematik bir düşünsel örüntüden beslenen Analitik Düşünme'nin hibridi olan Tasarım Odaklı Düşünme özellikle farklı disiplinler/farklı iş birimlerinin ortaklaşa çözüm geliştirmeleri gereken günümüzün bulanık ve kompleks problemleri için anlaşılır ve iletişilebilir ortak bir bakış açısı ve jargon öneriyor. Çift elmas, etnografi, persona, içgörü, HMW gibi terimler Tasarım Odaklı Düşünme'den faydalanan şirketlerin ortak jargonu ve kültürlerinin bir parçası olmaya başladı.

ÇİFT ELMAS

Tasarım Odaklı Düşünme farklı ekollerin farklı görselleştirmeleri ile karşımıza çıkabiliyor. Bunlar arasında en iyi tariflemelerden birini yapan Çift Elmas görselleştirmesine ve bu görselleştirmenin





▷▷ anlamında bakacak olursak soyuttan somuta ve çoğul olasılıktan tekile doğru açılıp kapanan iki ardışık süreç görüyoruz. İki yakınsama ve ıraksama sürecinden oluşan Tasarım Odaklı Düşünme'ye aday olan konular yeni bir ürün/servis fikri yerine yapı-hatalı, ucu açık problemler. Bu nedenle de "daha iyi" bir ürün/servis/iş modeli yerine "yenilikçi" ve "özgün" bir çıktı öneriyor.

Tasarım Odaklı Düşünme, etnografik saha araştırmaları ve analitik incelemelerden beslenen bir Keşif adımıyla başlayarak kaynak problemin etrafındaki olasılıklar, davranışlar, sınırlar ve özgürlükleri ortaya koymayı hedefliyor. Bu analiz aşamasının ardından masa başına dönülerek bu bilgi sentezleniyor, bireyler ayrışan tutam/davranış desenlerine göre kümelenerek personalar tanımlanıyor ve esas tasarıma konu olacak yapılı problem tanımlanıyor. Henüz ilk elması tamamladık.

Tasarım Odaklı Düşünme problem tanımını işin önemli bir parçası olarak ele alır. Buna göre probleminiz ne kadar özgün, ne kadar geçerli, ne kadar "belalı" ise, kullanıcınız ne kadar hedefli tanımlanmışsa çözümünüzün de o kadar dönüştürücü olması muhtemeldir.

İkinci elmas belirlenen problem etrafında fikirler ve çözümler tasarlamak ve ardından çıktının kullanıcısı olacak bireylerce test edilmek üzere prototiplerinin çevik metodlarla uygulanması çalışmalarını içeriyor. Her ne kadar doğrusal bir görselleştirmeye işaret etse de Tasarım Odaklı Düşünme yinelenen döngülerle çevik bir yöntem öneriyor.

BULANIK ÖN UÇ

Özellikle karmaşık ve özgün problemler ilk karşılaşmada belirsizliğin sebep olduğu bir endişe ile ele alınır. Daha önce çözümün gerçekleştirilmemiş olması bu probleme hangi çerçeve ya da metod ile yaklaşılacağının da bulanık olmasına sebep olur. Tasarım Odaklı Düşünme işte bu bulanıklıktan güç alarak soyut ve çok olasılıklı düşünmeye alan tanır. Çift elmastaki genişlemeye işaret eden bu bulanıklık, parçacıklar tanımlandıkça dağılmaya başlar.

NEREDE, NEDEN, NASIL?

Tasarım Odaklı Düşünme, ölçeklenebilir yöntemiyle gündelik problemlerden inovasyon vizyonlamasına kadar farklı alanlarda uygulanabiliyor. Katılımcı süreçler barındırdığı üzere çalıştaylardan ve renkli post-itlerden bolca faydalanan yaklaşım, son yıllarda sterilize ortamlarda geliştirilen fikirlerin gerçek dünya ile uyumsuzluğu, katılımcılarının konuya hakimiyet ve uzmanlık sanrısıyla yaklaşmalarına ve indirgenmiş varsayımlar üzerinden çözüm üretmelerine sebep olduğu öne sürülerek eleştiriliyor. Bu eleştirilerin iyi bir fasilitasyon ve temelli bir araştırmadan beslenmeyen uygulamalar için geçerli olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle konu uzmanları tarafından, ilişkili farklı disiplinleri barındıran bir yapılanmayla uygulanması ve öncül çalışmalarda strateji odağının tespitiyle ilk adımın atılmasını öneriyoruz. Özellikle kurumların farklı iş birimlerinin birlikte çalışmasını gerektiren Dijital Dönüşüm ve yeni ürün/servis/iş modeli geliştirme çalışmaları için yapılı ancak yaratıcı inovasyona açık alan bırakan bir çerçeve çizen Tasarım Odaklı Düşünme yöntemi; yekpare çalıştay(lar) olarak ele alınmamalı, kapsamlı strateji ve araştırma aşamalarını barındırarak, iç ekibe koçluk ve danışmanlık sunabilecek uzmanlıkta bir ekip eşliğinde yürütülmelidir.

SONRASI

Gelişmiş ekonomilerde İnsan Odaklı Tasarım yöntemleri yerini Gezegen Odaklı yaklaşımlara devrediyor. Ekolojik endişeler odaklı biyomimetik yaklaşım "Beşikten Beşiğe Tasarım" ya da daha güncel olarak 'Dairesel Ekonomi'den beslenen "Dairesel Tasarım" da bunlara örnek olarak gösterilebilir. Türkiye'de henüz sürdürülebilirlik hedefli bu tip yaklaşımlar şirketlerin gündemine çok ağır giriyor olsa da pek yakında daha yaygın uygulamalar ile karşılaşacağımızı söyleyebiliriz. ■

© SANDERS, E. B. -N., & STAPPERS, P. J. (2008). CO-CREATION AND THE NEW LANDSCAPES OF DESIGN. CO-DESIGN, 4(1), 5–18. TAYLOR & FRANCIS

O Halde Küreyi Raftan İndirelim

Her yeni yıl o senenin yıldızı olmaya aday bir varlık da elbette altın. 1400-1500 dolar seviyeleri havalarda uçmasına rağmen 2018 yılında altın çok daha zayıf bir performans gösterdi. Şayet spot olarak taşıyorsanız ve çok kısa bir vadeniz yoksa altının dinamikleri elbette pozitif.

GEÇENİN ZAMAN DEĞİL bizler olduğunun bilincinde olarak bir seneyi daha sonlandırmak üzereyiz. Sene başında yapılan tahminlere sadece Euro ve TL özelinde bile bakılırsa pek tutmadığını söylemeye gerek yok. Bu nedenle sene başında açıklanan yıllık beklentileri her zaman bir beyin jimnastiği olarak görürüm. Makul senaryolar alt alta dizilir ve mantık hatası olmayan bir sonuca ulaşılır. Elbette yıl boyunca tahmin edilmeyen, çok az ihtimal verilen veya tamamen hatalı yorumlanan birçok olay gerçekleştiği için de sene sonunda analistlerin sene başında yaptığı analizler bir espri konusu olarak kendisine yer bulur.

Bu girişi yaptıktan sonra tahminlere geçelim. Tüm dünyanın bildiği bir gerçek var. ABD çok büyük bir ticaret açığı verirken Euro Bölgesi (aslında Almanya) büyük bir fazla veriyor. Daha disiplinli bir bütçe söz konusu ve ECB'de uzun süre sonra varlık alımlarını tamamlamak üzere. Üstelik FED'in faiz artışlarında sona gelmiş olabiliriz ve fakat ECB yeni başlıyor. O halde 2019 Euro'nun yılı olacaktır. Makul bir yaklaşım ve bir süre için ben de Euro toparlanması bekliyorum. Ancak 1- İtalya'nın Brüksel'in reçeteleri ile içinde bulunduğu düşük büyüme ortamından kurtulması ve borç dinamiklerini düzeltmesi mümkün değil. İtalya-AB çarpışması kaçınılmaz. 2- Otomotiv sektörünü dışarıda tutarsak bile Euro bölgesinde büyüme yavaşlıyor. Bunu 2019'un ilk çeyreğine sarkması durumunda ECB'nin 2019 yılı içinde faiz artırması çok zor olur. 3- ABD Hazinesi ciddi bir borçlanma temposu içinde ve FED'in bilançosu da hızla daralıyor. Bu dinamiklerin daha baskın çıkması durumunda ki ben genele baktığımızda çıkacağını düşünüyorum, Euro'nun kalıcı bir yükseliş kaydetmesi mümkün olmayacaktır. Seviye bazlı konuşursak 1.06 ve 1.1750 aralığı nötr bir bant. Bu seviyelerin dışına doğru bir hareket gerçekleşirse devamı gelecektir. Orta uzun vadede Euro'nun çok daha değer kaybedeceği beklentimi koruyorum. Her yeni yıl o senenin yıldızı olmaya aday bir varlık da elbette altın. 1400-1500 dolar seviyeleri havalarda uçmasına rağmen 2018 yılında altın çok daha zayıf bir performans gösterdi. Şayet spot olarak taşıyorsanız ve çok kısa bir vadeniz yoksa Altın'ın dinamikleri elbette pozitif. Yabancı para cinsinden yüksek borçlara sahip gelişmekte olan ülkeler, bütçe açığı giderek artan ABD, atmak istediği pek çok ekonomik adımda artık Demokratlara hesap vermesi veya destek talep etmesi gereken Trump, bir yandan Brexit diğer yandan İtalya ile başı dertte Euro bölgesi, artan milliyetçi akımlar, bozulan sosyal doku, yavaşlayan Çin, bitmek bilmeyen jeopolitik gerginlikler. Geri dönüp bu satırları okurken bile insan altın pozisyonu açmak istiyor. Ancak yatırımın altın kuralı doğru zamanı tespit edebilmek. Şu ana kadar piyasalar alternatif getiriyi altına tercih etti. Bir süre daha bu durumun devam etmesini bekliyorum. Altın ve yükseliş başladığında çok daha sert hareket edecek olan gümüşte bir önemli satış daha olabileceğini düşünüyorum. Ancak birkaç yıllık vadesi olan yatırımcılar açısından yüzde 10'luk bir hareket çok önemli olmayabilir. Euro'da olduğu gibi seviye vermek gerekirse 1270 aşılmadan büyük bir pozisyon açmayı gereksiz görüyorum. Altını enflasyona karşı bir hedge olarak görmek aslında zayıf bir yaklaşım. Yüksek enflasyon ortamında sadece altın değil, gayrimenkul, araba, hisse gibi pek çok ürün "fiyat" ayarlaması gerçekleştirir. Altının gerçek rallisi para sistemine veya onu belirleyen hükümetlere olan güvenin sarsılması ile başlayacaktır. Henüz bu konuda bir sinyal almış değiliz. Ancak dünyanın pek çok yerinde yaşanan secimler bunun için çok beklemeyeceğimize işaret ediyor. Bir sonraki sayıda devam edeceğim. Tüm Fortune okuyucularına mutlu bir 2019 dilerim. ■

ŞANT MANUKYAN
İş Yatırım Uluslararası Piyasalar – Hisse Senedi ve Türev Müdürü

7143 Sayılı Kanunla Yurt Dışı Kazançlara Getirilen İstisna

7143 sayılı kanunla yurt dışındaki iştiraklerden elde edilen birtakım kazançlar vergiden istisna edilmiştir. Ancak kurumlar vergisi mükellefleri açısından söz konusu istisnanın geçici vergi dönemlerinde nasıl uygulanacağı konusunda belirsizlik doğdu.

DEĞERLİ FORTUNE OKUYUCULARIM bu yazımda varlık barışı kapsamında yurt dışı iştiraklerin satışından elde edilen kazanç ile sözkonusu iştiraklerden elde edilen temettü ve tasfiye karları konusundaki değerlendirmelerimi sizinle paylaşmak istiyorum. Tam mükellef gerçek kişi veya kurumlar yurt içinde olabildiği gibi yurt dışında da başka şirketlere ortak olabilmektedirler. Kurumlar açısından yurt dışından elde edilen temettüler belirli şartlar ve vergi anlaşmaları çerçevesinde Türkiye'de kurumlar vergisinden istisna edilebilmektedir. Yine yurt dışında ortak olunan şirketlerin hisselerinin satılması halinde de elde edilen kazançların tamamı veya bir kısmı belirli şartlar altında kurumlar vergisinden istisna edilebilmektedir. 7143 sayılı Vergi ve Diğer Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun uyarınca herhangi bir şart aranmaksızın yurt dışı temettü ve iştirak satış kazançlarının Türkiye'ye vergisiz olarak getirilmesine olanak sağlanmıştır. Kanun uyarınca tam mükellef gerçek kişi ve kurumların elde ettikleri ticari kazançların 30/04/2019 tarihine kadar elde edilenler de dahil olmak üzere, 30/06/2019 tarihine kadar Türkiye'ye transfer edilmesi halinde gelir veya kurumlar vergisinden müstesna tutulmuştur. Ayrıca tam mükellefiyete tabi gerçek kişiler ile kurumların, kanuni ve iş merkezi Türkiye'de bulunmayan kurumların tasfiyesinden doğan kazançları 30/06/2019 tarihine kadar Türkiye'ye transfer edilmiş olması kaydıyla gelir ve kurumlar vergisinden müstesna tutulabilecektir. Söz konusu kazançlar ilgili defter kayıtlarında gelir olarak beyan edilecek olup, gelir veya kurumlar vergisi beyannamesinde ise istisna olarak indirilecektir. Düzenleme uyarınca istisnadan yararlanılabilmesi için söz konusu kazancın Türkiye'ye getirilmesi gerekmektedir. Örneğin yurt dışı iştirakin Kasım 2018 de satışa konu edilmesi halinde, satış kazancının 31.12.2018 tarihine kadar Türkiye'ye getirilmesi durumunda söz konusu satış kazancı 2018 yılı kanuni defterlerinde gelir olarak kaydedilecek ancak 2018 yılı kurumlar vergisi beyannamesinde ise istisna olarak dikkate alınacaktır. Yine Ocak 2019 da satışa konu edilen yurt dışı iştirakin, satış kazancının 30.6.2019 tarihine kadar Türkiye'ye getirilmesi halinde söz konusu kazanç 2019 kurumlar vergisi beyannamesinde istisna olarak dikkate alınacaktır. Buna karşılık Kasım 2018 de satışa konu edilen yurt dışı iştirak satış bedelinin Mart 2019 tarihinde Türkiye'ye transfer edilmesi halinde söz konusu kazancın 2018 yılı kurumlar vergisi beyannamesi ile mi yoksa 2019 beyannamesi ile mi istisna tutulacağı kanunda net değildir. Öte yandan, Kurumlar Vergisi Kanunu genel prensipleri çerçevesinde kurumlar vergisinden istisna olan bir kazancın geçici vergiye de tabi olmaması gerekir.

LEON ASLAN COŞKUN
Mazars Denge
Yönetim Kurulu Başkanı,
YMM

2018 yılı ilk iki geçici vergi döneminde 7143 sayılı kanun kapsamında elde edilen söz konusu kazançlar e- beyanname sisteminde istisnalar arasında yer almaktaydı. Ancak e-beyanname sisteminde yapılan bir güncelleme ile söz konusu istisna kalemleri geçici vergi beyannamesinden çıkartılmıştır. Bu durumda 7143 sayılı Kanun hükümlerini dikkate alarak yurtdışı iştirak hisselerini elden çıkartıp, bedelini Türkiye'ye transfer etmiş mükellefler açısından geçici vergide vergilendirme mi yapılacaktır? 7143 sayılı Kanun ile açıkça kurumlar vergisinden istisna edilen kazançların geçici vergiye tabi tutulması bizce mümkün değildir. Bu konudaki tereddütler için Maliye Bakanlığı'nın açıklama yapması ya da geçici vergi beyannamesini güncellemesi gerektiğini düşünüyorum.

Folkart Vega'nın ilham kaynağı İzmir

ADINI LİR TAKIM YILDIZINDAKİ EN PARLAK YILDIZDAN ALAN FOLKART VEGA, ALSANCAK İLE HALKAPINAR ARASINDA, İZMİR KÖRFEZİ'NİN TAM KARŞISINDA, 843 KONUT İLE 53 TİCARİ ALANDAN OLUŞUYOR. FOLKART YÖNETİM KURULU BAŞKANI **MESUT SANCAK**, "GÜZEL İZMİR, TÜRKİYE'NİN EN ÇOK DEĞERLENEN, EN HIZLI GELİŞEN ŞEHİRLERİNİN BAŞINDA GELİYOR. FOLKART VEGA DA, BUGÜNE DEK HAYATA GEÇİRDİĞİMİZ, EN ÖZEL PROJELERDEN BİRİ" DİYOR.

İZMİR MERKEZLİ Folkart Yapı, 850 milyon TL'lik yatırım değeriyle, adını en parlak yıldız Vega'dan alan yeni projesini, İzmir'in en merkezi noktasında, Alsancak ile Halkapınar arasında, İzmir Körfezi'nin tam karşısında, her noktasından panoramik körfez manzarasına sahip bir konumlanma ile hayata geçiriyor. Metrekare fiyatları ise 6 bin liradan başlıyor. Peşin ödemelerde yüzde 20 indirim uygulanıyor. Yüzde 25 peşinat verip yüzde 75'lik kısım için ise 24 ay vade farksız ödeme imkanı sunuluyor. Yüzde 50 peşin ödenmesi halinde ise 48 ay taksitle ödeme imkanı bulunuyor. Mesut Sancak, İzmir'in özelliklerine, doğal güzelliklerine, hayranlık uyandıran tarihsel mirasına vurgu yaparak, bugünün ve geleceğin yıldız şehri olduğuna dikkat çekiyor ve "Öylesine değerli bir şehirde yaşıyoruz ki; turizm, tarım, ticaret, sanayi başta olmak üzere; anahtar özelliğindeki çok sayıda alanda, İzmir'in yolu müthiş açık. Aslında bu açıdan bakıldığında şehrimizin 'kendisi dışında' gerçek rakibi yok" diyor.

Folkart Yönetim Kurulu Başkanı Mesut Sancak, İzmir'in artık Türkiye'nin simge şehri olduğunu vurguluyor.

OTOYOL DEĞER KATACAK

Sancak, yüzde 95'lik bölümü tamamlanan 'Gebze-Orhangazi-İzmir Otoyolu'nun, İzmir için yeni bir ufuk açacağını; otoyolun bitimiyle birlikte, İstanbul, Kocaeli, Yalova, Çanakkale, Balıkesir, İzmir ve Bursa gibi iller arasında yüksek seviyede ekonomik ilişkilerin gündeme geleceğine de değiniyor. "Bu süreçten en kârlı çıkacak şehir, yine İzmir olacak" diyen Sancak, İzmir'in artık Türkiye'nin simge şehri olduğunu vurgulayarak şu bilgileri paylaşıyor: "Bu gelişmeler ışığında, yakın çevrenize baktığınızda, çok sayıda beyaz yakalının, İstanbul'dan yeniden İzmir'e döndüğünü görebilirsiniz. Çünkü artık sıkışan İstanbul'dan uzaklaşmak isteyen ve yeni bir yaşam kalitesinin hayalini kuran insanlar, İzmir'e göç etmeye başladı. İzmir'e 'tersine bir beyin göçü' başladı. Bu durumu, iyi yönetmek, hepimizin görevi..."

Sancak, ekonomide dünyada farklı nedenlerle, dönem dönem olumsuzlukların yaşanabileceğini de vurgulayarak şu bilgileri paylaşıyor: "Elbette öz kaynağına dayanmadan büyüyen şirketlerin, bu olumsuz dönemlere hiçbir hazırlıkları da olmadığı için, bugün bedel ödemek zorunda kaldıklarını görüyoruz. Özellikle paraya kolay ulaşılan zamanlarda, döviz ile ticareti olmadığı halde, dövize dayalı borçlanmayı avantajlı görüp, bunu tercih eden şirketlerin, şimdi yaşadıkları yoğun sıkıntılara tanık olunca, biz de üzülüyoruz."

RAKAMLARLA FOLKART VEGA

- Proje toplam 4 adet bloktan oluşuyor.
- Bu bloklarda 843 adet konut ve 53 adet ticari dükkan bulunuyor.

Farklı yaşam alanları projeyi zenginleştiriyor.

- 1+1 den 5+1 e kadar 8 ayrı daire seçeneği mevcut.
- En yüksek blok A1 Blok olup, 38 katlı ve 136 metre yüksekliğinde.
- Folkart İstanbul tamamlandığında toplamda inşaat alanı 148 bin metrekare olacak.

Lider ruhlar yetiştiriyor

İZMİR ÖZEL TÜRK KOLEJİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI **OĞUZ TATIŞ**, İZMİR ÖZEL TÜRK KOLEJİ'NİN 69 YILLIK KÖKLÜ TARİHİNDE İZMİR, MARMARİS VE MANİSA İLLERİNDE TOPLAM 5 KAMPÜS, 18 OKUL, 6 ANAOKULU VE GYMBOREE PLAY&MUSIC MAVİŞEHİR ETKİNLİK MERKEZİ İLE ZAMANDA EGE BÖLGESİ'NİN ÖNEMLİ EĞİTİM KURUMLARINDAN.

İTK ne zaman, kim tarafından kuruldu, amacı neydi?
İzmir Özel Türk Koleji, babam, aynı zamanda matematik öğretmeni, Bahattin Tatış'ın azmi, cesareti, kabiliyet ve sabrı ile 15 Kasım 1950 tarihinde İzmir Talatpaşa Bulvarı'nda kapılarını öğrencilerine açtı. Okulun kuruluşuna dair bir anekdotu sizlerle paylaşmak isterim. Bahattin Tatış, bir kolej kurmak istiyor. O zamanlar yabancı Amerikan, Fransız okulları var ama bir Türk Koleji henüz yok. Ankara'ya Maarif Bakanlığı'na gidiyor. Kurmak istediği okulla ilgili görüşürken, bu görüşme 15 Kasım 1950'de oluyor, zamanın Talim Terbiye Kurulu Başkanı Halit Ziya Kalkancı "size okul açma iznini vereceğim, ama okulunuzun ismini ben koyuyorum, okulunuzun ismi 'İzmir Özel Türk Koleji' olacak. Ülkemizde Fransız, Alman ve Amerikan Kolejleri var, neden bir Türk Koleji olmasın. Ve öyle bir okul kuracaksınız ki yabancı özel okullar öğrenci beklerken sizin okulunuzda öğrenciler kayıt için sıra bekleyecek. Sizi böylesine zor bir mücadeleye, milli bir göreve davet ediyorum" diyor. O gün babam, "İşte bana benim düşlerimi anlatıyor" diyerek bu ismi ve görevi alıyor.

İTK'nın yaptığı ilkler var mı?
69 yıldır İTK tarihine ilkler ve sayısız başarılar yazılıyor. İzmir Özel Türk Koleji'nin ideolojisini güçlendiren, önünü açan çok önemli olaylardan bir tanesi Atatürk'ün Cumhuriyet Dönemi'nde 91 gün kaldığı ve Latife Hanım ile evlendiği köşkün babam tarafından Latife Hanım'dan kiralanmasıdır. Babam Latife Hanım'dan köşkü okul açmak için isteyince Latife Hanım: "Köşkte açılacak bir okul Mustafa Kemal Paşa'nın ruhunu şad edecektir. Sizin Atatürk'e yakışır kuşaklar yetiştireceğinize kanaat getirdim. Bu nedenle köşkün size kiralanması uygundur" diyor ve Babam Ziya Bey'den sonra Latife Hanım'dan çok büyük bir iltifat alarak kurduğu okulu bugünlere getiriyor. Bu bina şu anda Uşakizade Köşkü adıyla halen yaşayan müze olarak bünyemizde İzmirlilerin yoğun ilgisi altında. Öğrenciler, en az bir yabancı dil bilen; ikinci yabancı dilde üst düzey dil becerisi kazanmış, en az bir spor ve sanat dalında başarı göstermiş; laik, demokratik ve Atatürkçü, takım oyununa yatkın, öz disiplin sahibi, özgüvenli, doğaya saygılı, sağlığına önem veren ve erdemli bireyler olarak hayata atılmaya hazır olarak büyürler. Eğitim kalitesi ve Atatürkçü düşünmenin temel ilke olarak kabul edildiği İTK, merkezden yönetilen 5 kampüs 24 okulla yoluna devam ediyor.

İzmir Özel Türk Koleji Yönetim Kurulu Başkanı Oğuz Tatış, merkezden yönetilen 5 kampüs 24 okulla yollarına emin adımlarla devam ettiklerini belirtiyor.

İTK, eğitimde nasıl bir politika benimsiyor?
Türkiye'de Atatürk'ün bize emanet ettiği inkılaplar doğrultusunda verilen eğitim doğru eğitimdir. Atatürk'ün izinden, o yoldan ilerlendiği sürece pırıl pırıl gençler yetişecek ve gelecek nesiller bizlere umut olacaktır. Biz de bu ilkelerle yeni öğretmenler ve öğrenciler yetiştirerek kapasitemizi genişletmeyi düşünüyoruz. Bize düşen görev bu planlamayı yapmaktır. Kurucumuz Bahattin Tatış tarafından atılan ve 7 başlıktan oluşan değerlerimiz şöyle: Laiklik, Demokrasi ve Atatürk", "Erdem ve Etik", Doğa ve Çevre Farkındalığı", "Disiplin", "Sanatsal Yaklaşım", "Türk Gelenekleri", ve "Sağlık Kültürü'dür. Bu değerler 21. yüzyıl becerileri olarak ifade edilen "öğrenme ve inovasyon, "enformasyon", "medya ve teknolojileri iye pekiştirilmiştir.

İzmir'e farklı bir konfor anlayışı

GÜZELBAHÇE/YELKİ DE İNŞA EDİLEN 232 YELKİ, 232 NARLIDERE PREMİUM PROJELERİNİN İNŞAATI HALEN DEVAM EDİYOR VE ÇEŞME VE GAZİEMİR BÖLGELERİNDE ÇALIŞMALAR SÜRÜYOR.

Güzelbahçe/Yelki'deki 232 Yelki ve 232 Narlıdere Premium projelerini yürüten Musa Çiçek İnşaat, yeni yatırımlarla büyüyor. Musa Çiçek İnşaat Genel Müdürü Mehmet Akif Çiçek, "2018 yılı firmamız açısından verimli geçti. Projelerimizin konut stoğunu yüzde 68 oranında sattık. 2019 yılında konut sektörü gerek yerli gerekse yabancı yatırımcılar için ilgi odağı olduğu bir olacağını düşünüyoruz" diyor. Güzelbahçe/Yelki de inşa edilen 232 Yelki, 232 Narlıdere Premium projelerinin inşaatı halen devam ediyor ve Çeşme ve Gaziemir bölgelerinde çalışmalar sürüyor. Şirket, müşteriye göre konut üretme anlayışında en büyük PR çalışmasını müşteri memnuniyeti alanında yapıyor. Bu konuda Çiçek; "Kazanan, kaliteli yapılarla buluşan müşteriler nedeniyle her zaman müşteri kazanacağımıza inanıyoruz" diyor. Gelecek beş yıl için hedeflerini anlatan Çiçek, İzmirli konut alıcısının çok seçici olduğunu söylerken sloganlarının da "Yaşama Saygılarımızla" olduğunu söylüyor.

Ege'nin kanatlı aslanı

"TECO PET TÜRKİYE GENELİNDE BAYİ YAPISIYLA, KRİTERLERİNE VE HEDEFLERİNE UYGUN GİRİŞİMCİLERLE BÜYÜYOR.

Aslen Kayserili olan Yalçınkaya ailesinin sahibi olduğu Yalçınkaya Petrol'ün markası Teco Pet'in merkezi İzmir'de bulunuyor. 1986'da kurulan ve ilk yıllarında madeni yağ toptan satışı yapan Yalçınkaya Petrol, 1997'de akaryakıt sektörüne geçiş yaptı. Dağıtıcı lisansını ise 2005 yılında aldı. Ege Bölgesi'nde daha iyi bilinen Teco Pet'in şu anda ülke genelinde 341 bayisi var. İntifa sonrasında diğer markalardan transfer ettiği bayi sayısı ise 60. Şirketin 2010 yılındaki akaryakıt satışı 134 bin 47 ton oldu.

Teco Pet Yönetim Kurulu Başkanı Kayhan Yalçınkaya, 2012 yılından itibaren agresif bir büyüme hedeflediklerini belirterek, yeni bayilikler konusunda şu mesajı veriyor:

"Teco Pet olarak Türkiye genelinde bayi yapımıza, kriterlerimize ve hedeflerimize uygun girişimcilerle buluşmaya çalışıyoruz. Belirli lokasyonlardan ziyade tüm bölgelerde, doğru bayilerle birlikte büyümeyi tercih ediyoruz. Bayilik almak isteyen girişimciler, internet aracılığıyla şirketimize ulaşıp bilgi alabilir. Bize ulaşan bayilik talepleri, ilgili bölgelerdeki saha müdürlerimiz vasıtasıyla değerlendiriliyor."

1997 Yılında Yalçınkaya Ailesi tarafından kurulan Yalçınkaya Petrol toptan akaryakıt satışı, Nakliye ve istasyon işletmeciliğinde uzmanlaşarak sektörde adını sıkça duyurmaya başladı. Kalite politikası ve kusursuz hizmet anlayışı kısa sürede tüm müşterileri tarafından benimsendi.

TANITIM

Otantik bir Bahama deneyimi

MSC Cruises, Kasım 2019'da ilk misafirlerini ağırlayacak olan Bahamalardaki özel adası Ocean Cay MSC Marine Reserve çalışmalarında son aşamaya geldi. Şirket, eski bir sanayi sitesini turizme ve araştırmalara yönelik zengin bir ekosisteme dönüştürmek amacıyla Bahamalı çevre uzmanlarıyla birlikte çalışıyor. 360 derecelik okyanus manzarası ve muhteşem plajlara ek, Ocean Cay barları, restoranları, ikonik deniz feneri ve çok daha fazlası ile otantik bir Bahama deneyimi sunacak.

İş sürekliliğini garantiliyor

Veeam, Availability Suite çözümü ile Otokar'ın iş sürekliliğini garanti altına aldı. Otokar, Türkiye, Fransa ve Adu Dabi'deki şirketleri ile toplu taşıma, lojistik ve savunma sanayii için ürettiği araçları 60'a yakın ülkeye ihraç ediyor. Beş farklı yerde veri ve felaket kurtarma merkezleri bulunan ve yüzde 70'i sanallaştırılmış Microsoft Hyper-V ortamında 40 TB büyüklüğünde veriyi saklayan Otokar; iş sürekliliğini sağlayan verilerin birebir kopyalanması, korunması ve proaktif raporlama için Veeam Availability Suite'i kullanmaya başladı.

Yeni mağaza yatırımları devam edecek

Ariş Pırlanta, 2019 yılında hem yurtiçi hem de yurtdışında açacağı yeni mağazalarla büyümesine hız verecek. Ariş Yönetim Kurulu Başkanı Kerim Güzeliş, 2019 yılında ciroda yüzde 100 artış hedeflediklerini söyledi. Önümüzdeki birkaç yıl içinde yurtdışında 18 mağaza daha açacaklarını belirten Güzeliş, Ariş'in ihracat yaptığı ülkelere de yenilerini ekleyerek önümüzdeki yıl 21 ülkeye ihracat gerçekleştirmeyi hedeflediklerini aktardı.

Cottonbox'ın büyüme hedefi

Dünyada markalaşarak istikrarlı bir büyüme hedefinde olan Cottonbox, yatırımlarını ve mağazalaşma çalışmalarını da bu doğrultuda yürütüyor. Şu anda üretiminin yüzde 35'ini ihraç eden marka, bunu yüzde 50'ye taşımayı ve 850'yi aşkın yurtiçi mağazasını binin üzerine çıkarmayı hedefliyor.

Royal Breed ile gömleğinizi tasarlayın

Royal Breed tamamen sizin tasarımınız gömlekleri size sunuyor. Tasarım için işe gömleğinizin kumaşını seçmekle başlıyorsunuz. Beden ölçünüzü nasıl alacağınız konusunda ise siteden (www.royalbreed.com.tr) yardım alıyorsunuz. On dört çeşit yaka, altı çeşit cep (tek ya da çift cepli), beş çeşit ön patlar, beş çeşit etek, on çeşit manşet ve dört çeşit sırt modeli ile beğendiğinizi seçiyorsunuz. Son aşamada gömleğiniz özel kutusu ile buluşarak, teslim için yola çıkıyor.

Yeni yıla yenilenerek girin

Dünyanın farklı kültürlerini kucaklayan renkli etkinlikleriyle dikkat çeken Hilton Dalaman Sarıgerme Resort & SPA, yeni yıla özel dopdolu bir programla sizi hem eğlendirecek hem de dinlendirecek. 31 Aralık akşamı eğlenceli bir cocktail ile geceye başlayacak olan misafirler "Group Rönesans", "Su Voices" müzikleri ve daha birçok performans ile Grand Ballroom'daki gala yemeğine katılarak unutulmaz anlar yaşayacak.

Setur'dan Yılbaşı Turları

Setur, yılbaşı için farklı rotalara pek çok özel tur düzenliyor. Romantik Paris, dünya mirası listesinde yer alan Tallinn – Riga turu yurt dışını tercih edenlerin, Kars-Çıldır-Erzurum turu ise yurt içinde seyahat planlayanların ilgisini çekiyor. Paris'i tercih edenler 29 Aralık – 1 Ocak arasındaki dört günlük tura katılarak, şehrin tarihi ve kültürel mekanlarını da gezme olanağı bulabilecek. 28 Aralık ile 1 Ocak arasında beş gün sürecek Tallinn – Riga turu, ilk gün Tallinn'e varışın ardından ikinci günün sabahında şehir turuyla başlayacak. Kars-Çıldır-Erzurum turu ise 30 Aralık – 1 Ocak arasında gerçekleştirilecek.

Raymond Weil'in maestrosu

Raymond Weil'in erkeklere özgü maestro ay fazlı (moon phase) saati, otomatik kurgulu bir RW4280; 40 mm çaplı paslanmaz çelik kasası saat 3 pozisyonunda tarih göstergesine sahip. Mavi kadranı çelik baton biçiminde beyaz Romen rakamlarla kaplı.

Yataş Grup'tan yeni markalar

Yataş Grup yeni markaları Divanev ve Divanuykusu'nu CNR EXPO'da düzenlenen Furniture İstanbul Fuarı'nda düzenlediği bir toplantıyla tanıttı. "Yeni markalarımızı oluştururken iyi ve kaliteli bir ev yaşamının herkesin hakkı olduğu fikrinden yola çıktık" diyen Yataş Grup Genel Müdürü Nevzat Yıldız, ilk mağazasını Mart 2019'da açmayı planladıkları Divanev'i beş yılda Türkiye'nin ilk beş markasından biri yapmayı hedeflediklerini söyledi.

En güzel rotalara yolculuk

Silversea Cruises, Regent Seven Seas Cruises, Crystal Cruises, Oceania Cruises, AMA Waterways, Ponant, Star Clippers ve Seabourn gemileri ile konfordan ödün vermeden liman liman dünyayı dolaşacaksınız. Darwin'in izinden Galapagos'u, kiraz çiçekleri uçuşurken Japonya'yı, operalar eşliğinde Avrupa'yı, Karnaval coşkusunda Rio'yu, egzotik Karayipleri ve Amazonları altı yıldızlı gemilerle yeniden keşfedeceksiniz.

Dockers®'tan hediye seçenekleri

İnovatif tasarımları ile rahatlık ve esnekliği pantolonlarında buluşturan Dockers®, bu yılbaşında da erkekler için stil sahibi hediye alternatifleri sunmaya devam ediyor. Dockers®'ın rahatlığa odaklanan Smart 360 Flex ürün ailesine ait Workday ve Downtime pantolonları ve değişen iklim koşullarına uyum sağlayan All Seasons Tech™ pantolon, yılbaşı hediye alternatiflerinde öne çıkıyor. Gömlek, sweatshirt ve kazaklarla kolayca kombinlenebilen Dockers® pantolonlar, her ortama uygun, rahat bir tarz sunuyor.

12. Global Wellness Summit 2018 gerçekleşti

İtalya'nın Romagna bölgesi, bölgedeki turizmi canlandırmayı, halk sağlığını geliştirmeyi ve bölge sakinlerinin hareket etmelerini sağlamak amacıyla kamu ve özel yatırımları bir araya getirerek emsalsiz bir wellness ekosistemi oluşturdu. Bu sebeple bu yılki Global Welness Summit (Küresel Sağlık Zirvesi) 6-8 Ekim tarihleri arasında Wellness Vadisinin atan kalbi Technogym Wellness Kampüsü'nde gerçekleşti. 12. Global Wellness Zirvesi 2018'de, Technogym'in kurucusu ve başkanı Nerio Alessandri, dünyanın dört bir yanından 650 endüstri liderinin katılımıyla prestijli ve önemli Wellness Pioneer Ödülü'nün sahibi oldu.

Hublot'un yeni modeli

Hublot Bitcoin'nin 10.yılını kutlamak için sınırlı sayıda ürettiği Big Bang Meca-10 P2P modelini tanıttı. Sadece internet üzerinden Bitcoin ile satın alınabilen saatin kasasına kişinin işlem numarası işleniyor, böylelikle her saat eşsiz bir modele dönüşüyor. 45mm Hublot mühendisleri tarafından yüksek ısıda özel üretilmiş siyah seramik kasası, 10 günlük güç rezervine sahip kendi üretimi olan HUB 1201 mekanizmasına ev sahipliği yapıyor.

Konforlu bir tatil

Özel tasarıma sahip süit ve villaları, manzarası ve ayrıcalıklı hizmetleriyle Maxx Royal Belek Golf Resort, lüks ve konforlu tatillerinize ev sahipliği yapıyor. Geniş yaşam alanları sunan süitlerin yanı sıra ailece konaklamak isteyenler için havuz veya deniz manzarasına açılan aile süitleri şık alternatifler oluşturuyor. Tesis, yedi a la carte restoranı, ana restoranı, iki çocuk restoranı, 15 adet barı, pastanesi, çikolata dükkanı ve üç gurme snack köşesi ile misafirlerini lezzetlerle buluşturuyor.

Festival zamanı

"29. İstanbul Uluslararası Kısa Film Festivali" 14-21 Aralık 2018 tarihleri arasında, sinemaseverlere Türkiye'den ve dünyanın birçok değişik ülkesinden seçilmiş kısa filmleri sunmaya hazırlanıyor. Kaçırılmaması gerekli bu programda yer alan filmlerin büyük bir çoğunluğu uluslararası birçok festivalde gösterilmiş, aldığı alkışlar ve ödüllerle son yılların en beğenilenleri arasında kendine yer edinmiş çalışmalar. Filmler, festival boyunca, İstanbul Fransız Kültür Merkezi ve İstanbul İtalyan Kültür Merkezi Sinema Salonlarında gösterilecek. Katılım ise ücretsiz.

Sanayi 4.0 alanında çözümler üretiyor

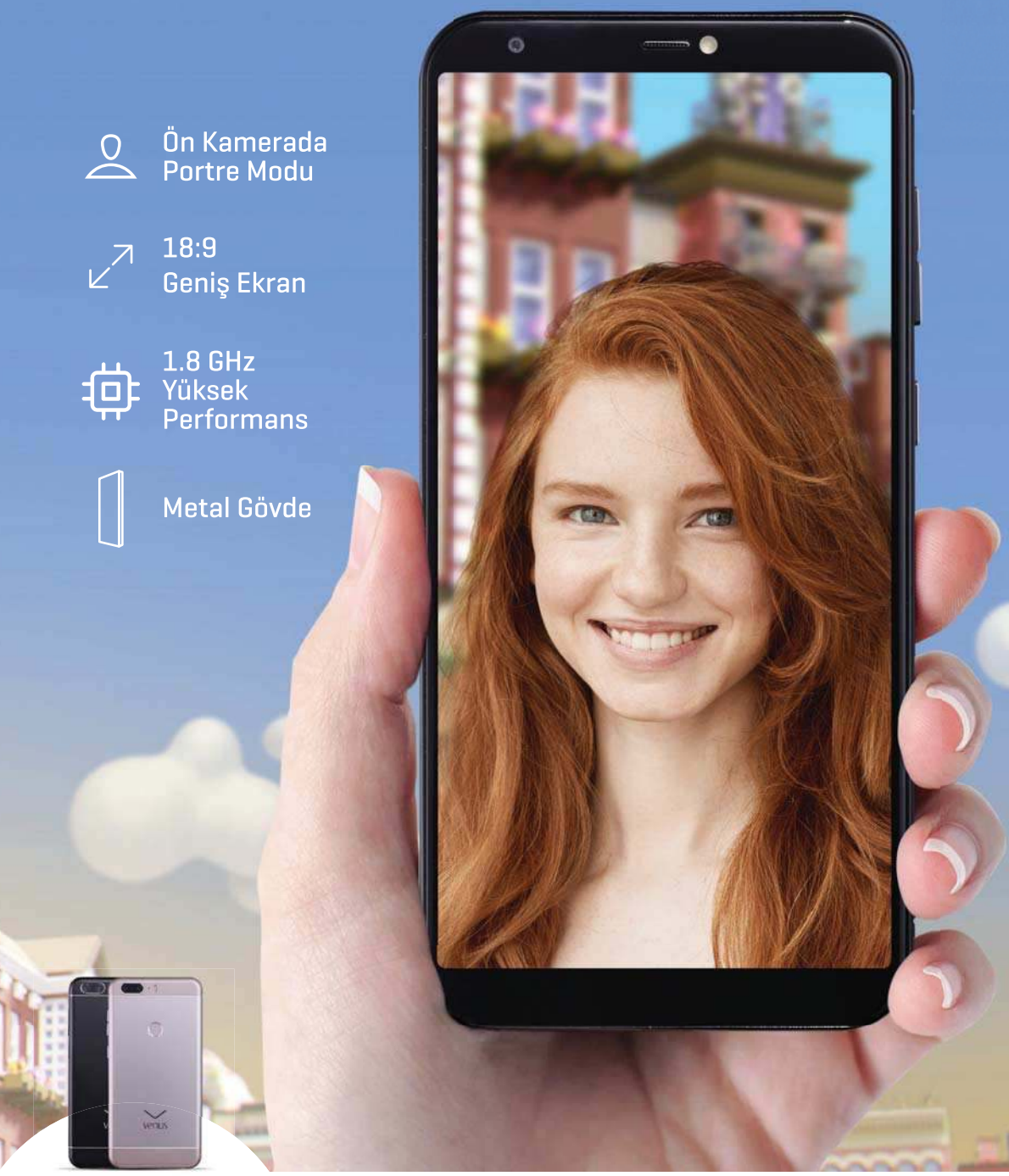
Bosch, dünyada 280'den fazla fabrikasında kazandığı deneyimi, uzmanlığını ve Sanayi 4.0 çözümlerini Türkiye'nin dördüncü sanayi devrimini kaçırmaması için lokal ve uzman ekipleri aracılığıyla Türk sanayicileriyle paylaşmaya başladı. Şirket, 2016 yılından bu yana otomotiv, tekstil, beyaz eşya gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren Türkiye'deki 14 firmada Sanayi 4.0 danışmanlık hizmetleri ve ihtiyaç analizi çalışmaları gerçekleştirdi.

HEM ARKA HEM ÖN KAMERADA

PORTRE MODU

venus V6'DA

- Ön Kamerada Portre Modu
- 18:9 Geniş Ekran
- 1.8 GHz Yüksek Performans
- Metal Gövde



ZORLU

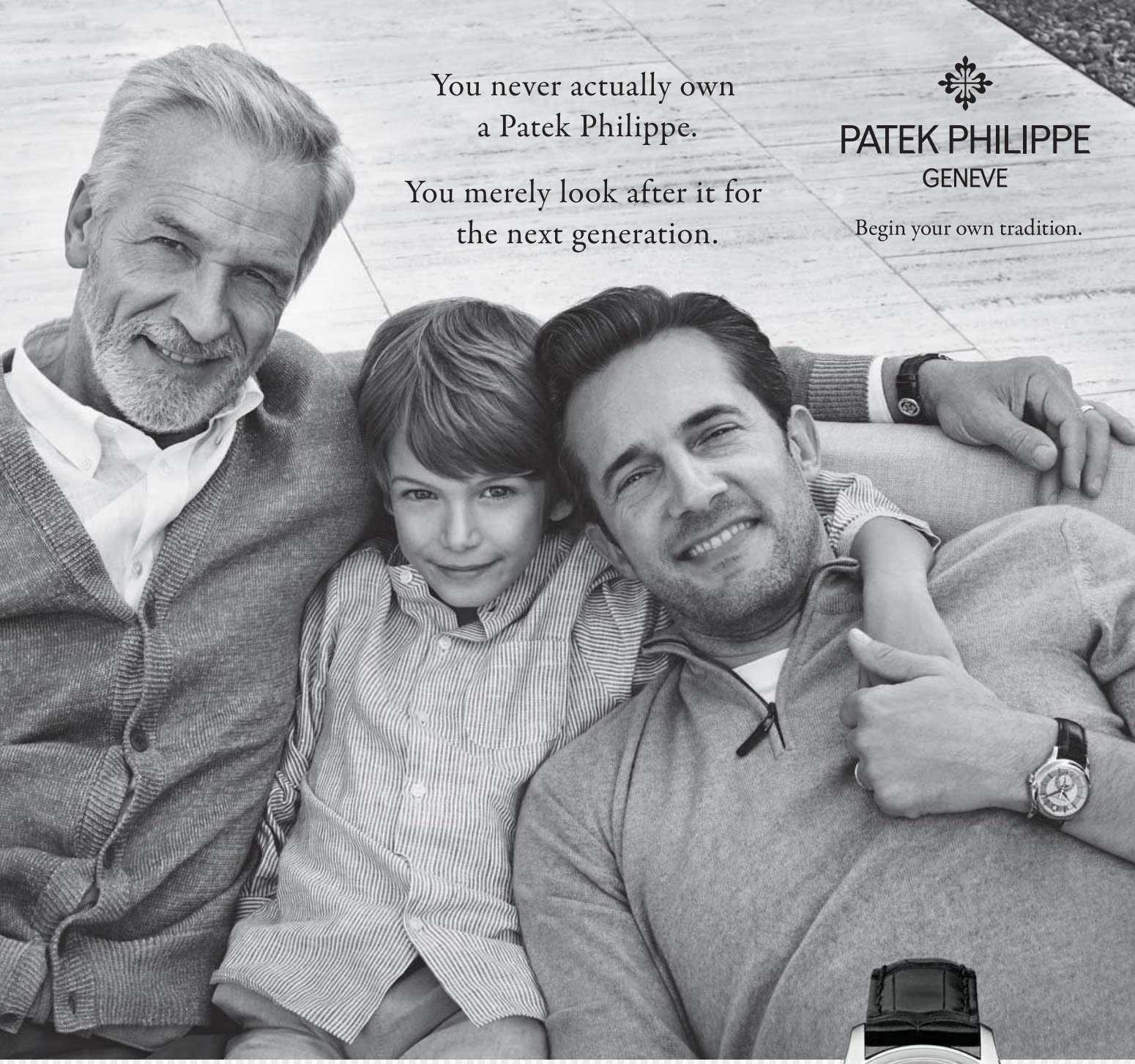
VESTEL

You never actually own
a Patek Philippe.

You merely look after it for
the next generation.

PATEK PHILIPPE
GENEVE

Begin your own tradition.



Annual Calendar Ref. 5205G

Patek Philippe Boutique
at
Tektaş
WATCHES & JEWELLERY

Mim Kemal Öke Caddesi No: 35/8 - Nişantaşı - İstanbul
Tel 0212 224 71 76 - patek.istanbul@tektas.info